

Myyntivalmentajan valmennusopas

Kalle Ek

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
21.11.2011



Tekijä tai tekijät Kalle Ek	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2006
Raportin nimi Myyntivalmentajan valmennusopas	Sivu- ja liitesivumäärä 33 + 1
Opettajat tai ohjaajat Eija Kärnä	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kirjoittaa GoExcellentin puhelinmyyntiyrityksiköiden valmentajille valmennusopas, jota voi hyödyntää heidän perehdytyksessä ja valmentamisessa. Lisäksi tuli luoda valmennusprosessi, jota valmentajat voivat toteuttaa työssään. Oppaaseen haluttiin myös lyhyet osiot myynnistä ja sen harjoittelusta, jotta eri myyjille valmennetaan valmentajasta riippumatta samoja asioita luotettavilla ja testatuilla harjoitteilla.</p> <p>Työn viitekehyksen osa-alueet määriteltiin seuraaviksi: systemaattinen valmennus, myynnin osa-alueiden ymmärtäminen sekä onnistuneet ja monipuoliset harjoitteet. Näiden toteutuessa puhelinmyyjät kehittyvät paremmiksi myyjiksi. Työn kirjoittamisessa hyödynnettiin teoriaa myynnistä ja valmentamisesta sekä valmentajien kokemuksia, joita kerättiin haastatteluilla.</p> <p>Tutkittaessa teoriaa valmentamisesta eri lähteistä esiin nousivat erityisesti sitoutuminen, suunnitelmallisuus ja monipuolisuus. Huippumyymäjäksi kehittyminen vaatii myyjältä aitoa halua kehittyä. Ainoastaan se ei kuitenkaan riitä, vaan valmentajan on valmennettava myyjää pitkäjänteisesti. Myyjä tulee tukea, mutta heidät pitää myös laittaa erilaisiin haastaviin tilanteisiin, joissa he joutuvat toimimaan itsenäisesti osaamisensa äärirajoilla.</p> <p>Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa haastateltaville annettiin kysymyksiä eri aihepiireistä, mutta keskustelua ei rajata tarkasti. Haastatteluihin osallistuivat GoExcellentin puhelinmyyntiyrityksiköiden kuusi myyntivalmentajaa sekä neljä esimiestä, jotka olivat aiemmin valmentaneet myyjä. Haastatteluista saatiin paljon yksityiskohtaisia esimerkkejä puhelinmyynnin valmentamisesta, ja niitä käytettiin suoraan tai osittain valmennusoppaassa.</p> <p>Valmennusoppaan sisältö jaettiin kolmeen näkökulmaan: valmentaminen, myynti ja sen harjoittelu. Valmentamisosiossa syvennytään siihen, mitä eri vaiheita kuuluu valmentajan valmennusprosessiin. Tähän kuuluvat mm. myyntitulosten seuraaminen, myyntipuheluiden kuuntelu sekä myyntivalmennusten suunnittelu, toteutus ja seuranta. Myyntiosiossa fokus on myyntiprosessin eri vaiheissa, mutta mukana on myös muita puhelinmyynnin kannalta tärkeitä aiheita, kuten äänenkäyttö. Harjoitteluosioon kirjoitettiin erilaisia harjoitteita, joissa myyjät harjoittelivat myyntiä erilaisissa tilanteissa kahdestaan valmentajan kanssa tai ryhmissä.</p> <p>Työn tavoitteet saavutettiin. Valmennusopasta hyödynnetään nykyään sekä uusien valmentajien perehdytyksessä että nykyisten valmentamisessa. Valmennusopas on auttanut uusia valmentajia ymmärtämään nopeammin, mitä heiltä odotetaan ja millä keinoin he onnistuvat valmentamisessa. Luotu valmennusprosessi on tehnyt valmennuksesta kokonaisuudessaan systemaattisempaa ja ammattitaitoisempaa.</p>	
Asiasanat Valmennus, myynti, johtaminen	

Business Administration

Authors Kalle Ek	Group or year of entry 2006
The title of thesis A sales coach's guide	Number of pages and appendices 33 + 1
Supervisor(s) Eija Kärnä <p>The objective of the thesis was to write a coaching guide for sales coaches in GoExcellent telemarketing units. The guide will be used in the orientation of coaches. In addition, a coaching process that coaches can use in their work should be created. The guide should also include short sections of selling and sales training, so that the sales personnel will be trained in the same areas with tested training exercises, regardless who the coach is.</p> <p>The framework for the work was defined as follows: systematic coaching, understanding of sales and successful and varied exercises. If these are completed successfully, the sales personnel will develop. The theoretical framework was based on literature about selling and coaching. To become great at sales requires genuine desire to develop, but only that is not enough. The coach must have a plan how to develop the sales personnel.</p> <p>Interviews were also conducted to collect coaching experiences. The interviews were conducted through thematic interviews, in which the interviewees were given questions about different topics, but the discussion was not tightly defined. Six sales coaches and four supervisors, who had previously coached sales, participated in interviews. The findings revealed several detailed examples of sales coaching, and they were used directly or in part coaching manual.</p> <p>The content of the guide was divided into three perspectives: coaching, sales, and sales exercises. The coaching section focuses on the various stages of the coaching process. It covers such areas as how to follow sales results, how to listen to sales calls, and how to plan, execute and monitor sales exercises. In the sales section, the focus is on the sales process and other important topics. The third section covers different types of sales exercises.</p> <p>The objective of the thesis was achieved. The coaching guide is now in use. It has helped new coaches to understand more quickly what is expected from them and how they can succeed at work. The coaching process has made coaching in GoExcellent more systematic and more professional.</p>	
Key words Coaching, sales, management	

Sisällys

1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	1
2	Kehittämistehtävä	2
3	Puhelinmyynnin valmentaminen.....	3
3.1	Johtamisesta valmentamiseen	5
3.1.1	Osaavan valmentajan ominaisuudet.....	6
3.1.2	Luottamuksen merkitys valmentamisessa	8
3.1.3	Valmentaja osaamisen kehittäjänä	8
3.1.4	Motivaation merkitys valmennuksien onnistumiseen.....	10
3.1.5	Valmentajan roolin muutokset tiimin kehittyessä	11
3.1.6	Valmentaminen on jatkuva prosessi	12
3.1.7	Valmennusprosessin onnistumisen edellytykset.....	13
3.1.8	Valmennuskeskustelun läpivienti	14
3.2	Yritysvalmentamisen yhtymäkohdat urheiluvalmentamiseen.....	15
3.2.1	Huippuosaajaksi opitaan.....	15
3.2.2	Mentaalivalmentamisesta konkreettisiin harjoitteisiin	16
3.3	Myynti on intohimoa ja tekniikkaa.....	18
3.3.1	Myyntiprosessit vastaavat asiakkaan ostoprosesseja	19
3.3.2	Myyntiprosessin vaiheiden tarkastelu.....	20
3.3.3	Huippumyyjän ajankäyttö.....	23
3.3.4	Puhelinmyynnin erityispiirteet	24
4	Haastattelut	26
4.1	Haastattelujen toteutus	27
4.2	Haastattelujen aiheet	27
5	Tuotoksen kirjoittaminen.....	28
6	Johtopäätökset ja kehitysideat	29
	Lähteet.....	32
	Liitteet.....	33
	Liite 1. Myyntivalmentajan valmennusprosessi	33

1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

GoExcellentin outbound eli puhelinmyynti toiminta Suomessa alkoi Helsingissä vuonna 2005 kymmenen henkilön puhelinmyyntitiimillä, jossa oli yksi valmentava esimies. Toiminnan keskiössä oli alusta asti intensiivinen valmennus. Toiminta laajeni Helsingissä muutamassa vuodessa siten, että myyjien määrä nousi viiteenkymmeneen. Vuonna 2008 perustettiin uusi yksikkö Jyväskylään, jolloin ensimmäistä kertaa puhelinmyyntiä tehtiin kahdella paikkakunnalla. Vuoden aikana Jyväskylän yksikkö kasvoi samankokoiseksi kuin Helsingin. Tällä hetkellä (vuonna 2011) puhelinmyyntiyksiköissä työskentelee lähes sata henkilöä ja kymmenen myyntivalmentajaa tai valmentavaa esimestä (tästä eteenpäin käytetään termiä valmentaja).

Vuonna 2009 aloitettiin kehittämisprojekti, jonka tarkoituksena oli kehittää Helsingin ja Jyväskylän yksiköiden toimintatavat yhtenäiseksi. Projektissa haluttiin keskittyä erityisesti myynnin valmentamisen kehittämiseen. Aloitin opinnäytetyöni tekemisen projektin yhteydessä, ja kirjoittamisen aikana toimin sisäisenä kouluttajana, joka valmentaa valmentajia.

Opinnäytetyöni tavoitteena on kirjoittaa valmentajille tarkoitettu valmennusopas, johon pitää luoda ja sisällyttää GoExcellentin valmennusprosessi. Valmennusprosessista halutaan tehdä viitekehys, jota valmentajat voivat hyödyntää työssään. Valmennusopasta tulevat käyttämään sisäiset kouluttajat, ja sitä on tarkoitus hyödyntää sekä uusien valmentajien perehdytyksessä että nykyisten valmentamisessa.

GoExcellent on pohjoismainen Contact Center-alan edelläkävijä, joka työllistää noin 2500 henkilöä neljässä maassa: Ruotsissa, Suomessa, Norjassa ja Tanskassa. Yrityksen päämääränä on parantunut asiakasuskollisuus ja myynti. GoExcellentin liikevaihto on noin 90 miljoonaa euroa. Palveluvalikoiman muodostavat puhelinasiakaspalvelu, telemarkkinointi ja telemyynti, back office-palvelut ja tekninen tuki. Suomessa GoExcellent toimii kuudella paikkakunnalla: Helsingissä, Lahdessa, Jyväskylässä, Kouvolassa, Pietarsaareissa ja Taivalkoskella.

GoExcellentin liiketoiminta-ajatuksena on edistää toimeksiantajiensa menestystä tukemalla työntekijöitään hyvällä koulutuksella, toimivilla prosesseilla ja parhailla teknisillä työvälineillä. Visiona on, että GoExcellent tunnetaan kaikissa Pohjoismaissa contact center -alan erinomaisimpana työnantajana ja palvelujen tarjoajana.

2 Kehittämistehtävä

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on luoda GoExcellentin puhelinmyyntitiimien valmentajille valmennusprosessi ja kirjoittaa valmennusopas, jossa keskitytään valmentamiseen, myyntiin ja sen harjoitteluun. Tuotoksen taustalla vaikuttaa kaksi kysymystä, jotka halutaan huomioida kaikessa valmentamisessa:

1. Mitkä asiat toistuvat onnistuneissa valmennuksissa?
2. Millä toimintamalleilla saadaan maksimaalinen hyöty jokaisesta GoExcellentin valmennuksesta?

Tarkoituksena on ensinnäkin selvittää, kuinka onnistunut valmennusprosessi etenee. Ensimmäiseksi valmennusprosessi pitää jakaa vaiheisiin. Kun vaiheet ovat selvillä, jokaista vaihetta on tarkoitus kuvata tarkemmin ja nostaa esille toimivaksi havaittuja käytäntöjä jokaisessa vaiheessa. Prosessissa täytyy ottaa huomioon mm. miten tuloksia seurataan, miten puheluita kuunnellaan, miten valmennuksiin valmistaudutaan ja miten varmistetaan, että valmennuksista on todella hyötyä.

Maksimaalisen hyödyn huomioiminen on tärkeää erityisesti siitä syystä, että jokainen valmennus on pois tuottavasta työstä. On tiedostettu, että myyjiä täytyy valmentaa, jotta he kehittyvät ja heidän tuloksensa paranee. Kuitenkin on muistettava koko ajan, että tärkein asia on tehdä hyvää myyntiä ja hyvää tulosta jokaisena päivänä, viikkona ja kuukautena. Valmentajan on ymmärrettävä, että valmennusten on oltava onnistuneita ja tehokkaita.

Kun valmentaja miettii, kuinka kehittää valmennettavaa, hänen on ensi arvoisen tärkeää tietää, mitä asioita hänen pitää valmentaa. Tähän voi hakea esimerkin urheiluvalmentamisesta ja jalkapallosta. Jalkapallovalmentaja voi valmentaa mm. syöttöjä, laukauksia, harhautuksia, puolustamista, hyökkäämistä, tekniikkaa, lihasvoimaa jne. Yhden ottelun aikana pelaajat hyödyntävät omaa osaamistaan eri osa-alueista, ja yksittäisiin suorituksiin vaikuttaa useita asioita. Voiko myyntivalmentaja toimia samalla periaatteella? Toisena asiana halutaan selvittää, mitä eri myynnin asioita myyntivalmentajan tulee osata valmentaa.

Kun on selvitetty, mitä eri asioita voi valmentaa puhelinmyynnissä, on erittäin tärkeää löytää juuri oikeanlaiset harjoitteet kyseisiin asioihin. Esimerkiksi jalkapallossa harjoituksia on paljon erilaisia. Jokainen jalkapalloilija on harjoitellut seinäsyöttöä kaverin kanssa tai vaikkapa ”kolme

vastaan kaksi” maalintekoharjoituksia. Tavoitteena onkin selvittää, minkälaisia konkreettisia harjoituksia voi puhelinmyyjälle keksiä. Tiedetään, että jokaisella valmentajalla on omia harjoituksia, mutta on erittäin järkevää jakaa tätä tietoa, jotta jokainen valmentaja oppii käyttämään erilaisia harjoituksia

Nykyään valmentaminen-termiä käytetään paljon esimiestyön yhteydessä. Tämän takia on hyvä korostaa, että opinnäytetyössä ja valmennusoppaassa ei ole keskitytty jokaiseen johtamisen ja esimiestyön osa-alueeseen. Opinnäytetyössä ja valmennusoppaassa sivutaan mm. motivointia, tavoitteiden asettamista ja palautteenantamista, mutta näihin asioihin ei syvennyttä. Kun puhutaan valmennuksesta, tarkoitetaan valmennettavien myyntiosaamisen kehittämisestä valmennuksen keinoin.

Valmennusoppaan sisällön tuottamisessa on tarkoitus hyödyntää erityisesti omia kokemuksiani valmentamisesta. Olen toiminut GoExcellentillä esimiehen tai asiantuntijan roolissa viisi vuotta. Olen valmentanut satoja myyjiä ja kymmeniä esimiehiä, joten takana on valtava määrä erilaisia valmennuksia – niin onnistuneita kuin epäonnistuneita. Lisäksi hyödynnän muiden osaamista; teen haastatteluja henkilöille, jotka valmentavat tai ovat valmentaneet GoExcellentillä.

3 Puhelinmyynnin valmentaminen

Opinnäytetyön aiheeseen, puhelinmyynnin valmentamiseen, voi syventyä useiden erinäkökulttuurien kautta. Aiheen käsittely on hyvä aloittaa siitä, miten valmentaminen on kehittynyt osaksi myynnin johtamista. Vieläkin voi olla ihmisiä, jotka ajattelevat myyntitulosten syntyvän vain siitä, että asetetaan tavoite, ja sen jälkeen tuloksia syntyy väistämättä. Tavoitteita pitää toki asettaa, mutta valmentamisessa on enemmän kyse siitä, millä keinoin tavoitteisiin päästään. Tarkoituksena on selvittää sitä, miten valmentaminen yhtenä johtamisen osa-alueista tukee tuloksen tekemistä.

Toisena aiheena on puhtaasti myynti. Jotta myyntiä voi valmentaa, pitää ymmärtää sekä myynnin periaatteita että asiakkaan käyttäytymistä. Myynnin teoriassa on hyvä keskittyä erityisesti myyntiprosessin hallintaan, mutta näkemystä kannattaa ehdottomasti laajentaa myös muihin asioihin.

Lisäksi mukana on viitteitä urheiluvalmennuksesta, jota on tehty paljon pidempään kuin myynnin valmentamista. Ei ole sattumaa, että moni urheilussa menestynyt huippuvalmentaja valmentaa myös myyntiä ja johtamista. Liike-elämässä ja myynnissä on hyvin paljon yhtymäkohtia urheiluun. Urheiluvalmennuksen harjoitteissa ja puhelinmyynnin harjoitteissa on kyse siitä, millä yksittäisellä harjoitteella tuetaan parhaiten yksilön kokonaisuuden kehittymistä. Urheiluvalmennuksen harjoitteita on toki vaikea liittää suoraan käytännön myyntivalmentamiseen, mutta ne voivat auttaa myyntivalmennuksen harjoitteiden ideoinnissa.

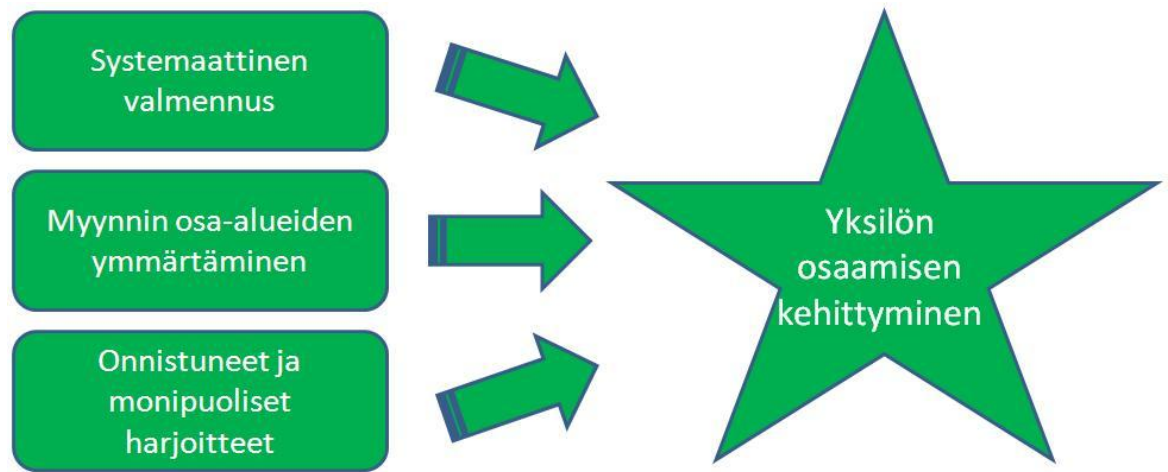
Valmentajan toiminnan on tarkoitus johtaa valmennettavan osaamisen kehittymiseen. Opin näytetyön viitekehyksen ajatuksena on kuvata valmentamisen eri osa-alueiden vaikutusta valmennettavaan. Viitekehyksessä kuvataan valmentajan tapojen, tietojen ja harjoitteiden vaikutus yksilön kehittymiseen.

Yksilön kehitykseen vaikuttaa ensinnäkin valmentajan valmennustapa. Mitä suunnitelmallisemmin valmentaja kehittää valmennettavia, sitä voimakkaampi vaikutus hänellä on valmennettavan kehittymiseen. Vaikka valmentaja tietäisi paljon myynnistä ja tietäisi paljon harjoitteita, ilman johdonmukaista valmennustapaa ei hän todennäköisesti saavuta haluttuja tuloksia. Kun valmentajalla on suunta ja visio valmennuksessaan ja hän luottaa omaan valmennustapaansa päivästä toiseen, tuloksia syntyy varmasti.

Toisaalta, jotta valmentaja voi kehittää valmennettavia paremmiksi myyjiksi, hänellä täytyy olla tietämys ja ammattitaito myynnistä. Mitä laajempi hänen ymmärryksensä on myynnistä, sitä enemmän hänellä on tietoa jaettavanaan valmennettaville. Kuitenkin, valmentajan täytyy myös osata jakaa tietoaan riittävän pienissä osissa, jotta valmennettavat pystyvät omaksumaan tiedon. Pelkkä tieto myynnistä ei muuta valmennettavien käyttäytymistä, vaan siihen tarvitaan hyvää valmennusosaamista.

Kolmantena näkökulmana ovat monipuoliset ja tehokkaat harjoitteet, jotka kehittävät yksilöiden taitoja konkreettisesti. Onnistuneilla harjoituksilla saavutetaan haluttuja tuloksia tehokkaasti, kun taas puuduttavat harjoitteet eivät vie yksilöä eteenpäin. Kun valmentaja hyödyntää juuri oikeita harjoitteita oikeaan aikaan, yksilöiden kehittyminen voi tapahtua nopeasti.

Valmennettavien kehittymisen tärkeitä osa-alueita ovat systemaattinen valmennus, myynnin osa-alueiden ymmärtäminen ja onnistuneet ja monipuoliset harjoitteet. Kuvio 1 seuraavalla sivulla kuvaa visuaalisesti, miten edellä mainitut seikat vaikuttavat valmennettavan osaamisen kehittymiseen.



Kuvio 1. Viitekehys (Ek, 2011)

3.1 Johtamisesta valmentamiseen

Nykyään organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa, ja organisaatioiden rakenteet ja henkilöstön toimenkuvat muuttuvat usein. Myös GoExcellentillä puhelinmyyntiyksiköiden organisaatiokaavioita ja eri tasojen johtajien roolia on muutettu monta kertaa. Joskus myyjien kehittäminen on ollut vain esimiesten vastuulla, joskus tueksi on palkattu erillisiä myyntivalmentajia. Kuten aiemmin on mainittu, opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan GoExcellentillä työskentelee sekä valmentavia esimiehiä että myyntivalmentajia. Tästä syystä on hyvä avata, miten valmentaminen on kehittynyt yhdeksi johtamistehtäväksi.

Johtamistehtävä on monimutkaistunut aikojen kuluessa. Aiemmin johtajalle riitti käytännössä se, että hän tunsu tuotantotalouden perusteet. Myöhemmin mukaan tuli jo kustannuslaskentaa ja budjetoinnin osaamista. Viisikymmentä vuotta sitten alettiin puhua ihmisten johtamisesta. Kolmekymmentä vuotta sitten mukaan tuli strategiat. Kahdenkymmenen vuoden aikana informaatioteknologian luomat uudet haasteet ja nopeasti muuttuvat tilanteet tuovat uusia kysymyksiä, joihin ei ehkä voikaan antaa vanhoja tuttuja vastauksia. (Lassila 2000, 7-11.)

Tällä hetkellä johtajan on yksinkertaisesti tiedettävä ja osattava enemmän kuin aiemmin. Organisaatiot ja toimintaympäristöt tulevat monimutkaistumaan, mikä tarkoittaa sitä, että jatkossa myös johtamistehtävä tulee monimutkaistumaan edelleen. Tämän vuoksi organisaatioiden työntekijät ovat yhä suuremmassa määrin asiantuntijoita, joita ei voi kohdella alentuvasti kuin harmaata massaa, vaan johtajan on pystyttävä olemaan monipuolinen. Silti, johtamisen perimmäinen tarkoitus ei muutu; johtajan tehtävä on huolehtia, että organisaatio on kilpailukykyinen. (Lassila 2000, 7-12.)

Tulos- ja tavoitejohtaminen on ollut jo pitkään yksi johtamisen kivijaloista, ja sen päälle on rakentunut suorituksen johtaminen. Sille on tunnusomaista esimerkiksi yhtiön arvoista lähtevien toimintatapojen ja työkäyttäytymisen kehittäminen. Parhaimmillaan suoritusten johtamisessa yhdistyvät tulosten aikaansaaminen sekä oppiminen. (Kansanen 2004, 7-8.)

Valmentava ajattelutapa toimii ihmisten johtamisen syvimpänä periaatteena hierarkkisen ja autoritaarisen ajattelutavan vastakohtana. Kun suorituksen johtaminen ja valmentava ajattelutapa yhdistetään, käytetään nimeä ”valmentava johtaminen”. Valmentaminen tekee suoritusten johtamisesta jatkuvan prosessin. Valmentamisella pyritään rakentamaan kyvykkyyksiä ja osaamisia. Suoritusten johtamisprosessi takaa, että kyvykkyydet ja osaamiset muuntuvat käytännön toiminnaksi. (Kansanen 2004, 7-14.)

3.1.1 Osaavan valmentajan ominaisuudet

Tässä kappaleessa on keskitytty asioihin, joita erinomaisen puhelinmyynnin valmentajan tulee osata. Ennen näiden käsittelyä on hyvä korostaa, että vain huippuvalmentaja osaa nämä asiat, uudelta valmentajalta vie vuosia, että hallitsee kyseiset asiat. Kun kehittää itseään tai muita, ei kannata lannistua. Sekä itsensä että muiden kehittäminen on vähintään yhtä paljon hyvien kuin huonojen puolien kehittämistä. Ojasen (2008, 21) mukaan usein keskitytään heikkouksiin. On kuitenkin tärkeää tiedostaa vahvuutensa, koska ainainen heikkouksien tarkastelu vie energiaa ja voi ennen pitkää masentaa ja turhauttaa. Vahvuuksien kehittäminen on itsetunnon kannalta merkittävästi rakentavampaa kuin heikkouksien pohtiminen.

Osaavan valmentajan tulee hallita perusasiat, joita ovat *tehokas kysely*, *aktiivinen kuuntelu* ja *palautteenantaminen havaitun* käyttäytymisen perusteella (Kansanen 2004, 16). Hyvä valmentaja *havainnoi* toimintaa käytännössä. Valmennettavaa havainnoidaan erilaisissa työtilanteissa, joita valmennettava suorittaa esimerkiksi asiakastapaamisissaan. Valmentaja kirjoittaa muistiinpanoja havainnoistaan, ja käyttää konkreettisia esimerkkejä apuvälineenään valmennuksissaan. (Kvist, Miekkavaara & Poutanen 2004, 24.) Havainnoidessaan toimintaa käytännössä, valmentaja saa käsityksen siitä erosta, mitä valmennettavat uskovat tai sanovat tekevänsä ja mitä he todellisuudessa tekevät (Passimore 2010, 276).

Hyvä valmentaja *kuuntelee* paljon, eikä heti kerro ei kerro omia mielipiteitään. Valmentaja hyödynittää keskusteluissa erilaisia kysymystekniikoita, ja niiden avulla hän yrittää päästä tapahtumien ja käyttäytymisen taakse. *Kuunnellessaan* valmentaja keskittyy siihen, mitä valmennettava sanoo, ja hän pyrkii aidosti ymmärtämään valmennettavan näkökannat. Valmentaja ei kerro heti johto-

päätöksiään ja ehdotuksiaan, vaan malttaa odottaa, että valmennettava löytää ratkaisun itse. Hyvä valmentaja välttää valmiin ratkaisun antamista aina, kun se on mahdollista. (Kvist ym. 2004, 24-25.) Puhelinmyynnissä valmentaja antaa helposti liikaa valmiita ratkaisuja erityisesti silloin, kun hän istuu kuuntelemassa puheluita valmennettavan vieressä. Parhaat valmentajat muistavat kysymisen ja kuuntelun merkityksen myös näissä tilanteissa.

Palautteen tarkoituksena on laajentaa valmennettavan tietoisuutta omasta käyttäytymisestään. Palautetta ei saa kohdistaa persoonaan, vaan sen tulee kohdistua toimintatapaan tai tilanteeseen - rakentavassa hengessä. Palautteen onkin kohdistuttava niihin asioihin, joihin valmennettava voi omalla toiminnallaan itse vaikuttaa. Palautteenantamistapa ratkaisee sen, hyväksyykö valmennettava palautteen ja toimiiko hän sen mukaisesti. (Kansanen 2004, 119-120.)

Perusasioiden hallitsemisen lisäksi, valmentajan pitää myös pystyä tasapainottamaan valmennustyyliään, jonka kaksi ulottuvuutta on **tuki** ja **haastaminen**. Liian paljon tukea ja liian vähän haastamista ei lopulta johda valmennettavan kehittymiseen, kun hän ei joudu koettelemaan rajojaan. Toisaalta liian vähän tukea ja liian paljon haastamista kohmettaa ihmisen, kun onnistumisia ei synny ja mitään ei saada aikaiseksi. (Kansanen 2004, 16.) Olen havainnut, että oikean tasapainon löytäminen voi onnistua hetkellisesti helposti. Valitettavasti usein tasapainon löytyessä valmennustyylin miettiminen unohtuu, ja työn joutuu aloittamaan taas alusta. Valmennustyylin tarkistaminen kannattaakin tehdä säännöllisesti, vaikka olisi toiminut myyntivalmentajana jo pitkään.

Perusasioiden hallinta ja oikea valmennustyyli eivät vielä riitä. Molemmat pitää osata liittää oikeaan valmentamisen ajattelutapaan: vastuu henkilökohtaisesta kehittymisestä ja suoritusten parantamisesta on aina valmennettavalla, ei valmentajalla. Jos valmentaja ei ole sisäistänyt tätä, valmennukset jäävät usein pinnalliseksi, ja valmentajan ja valmennettavan välille jää riippuvuuskierre. Yksilöiden on aina otettava itse vastuu omasta oppimisestaan ja aikaansaannoksistaan. Valmentajan tehtävä on auttaa näissä pyrkimyksissä. (Kansanen 2004, 17-18.) Tätä ajatusta on hyvä korostaa jokaiselle valmennettavalle. Myös GoExcellentillä on nähty valmennettavan ja valmentajan välisiä riippuvuuskierteitä. Näissä tilanteissa valmentajan vaihtuessa voivat tulokset laskea todella nopeasti.

Osaavan valmentajan tulee myös ymmärtää suunnittelu valmentamisen edellytyksenä. Valmentajan tulisi kehittää systemaattinen ajattelutapa suoritusten johtamiseksi. On tiedettävä, milloin suoritukset vastaavat odotuksia ja milloin suoritukset ylittävät tai alittavat odotukset. (Kansanen 2004, 81.) Kun ne tietää, valmentaja voi päätellä, pysyvätkö suoritustaso vakaana vai muu-

tuuko se hyvään tai huonoon suuntaan. Päätelmän perusteella voi suunnitella toimenpiteet, joiden avulla valmennettavaa johdetaan yhä parempiin suoriin. Huippuvalmentajan voikin tunnistaa monesti siitä, että hän todella tietää, mihin suuntaan valmennettavien kehittyminen ja tulokset ovat menossa.

3.1.2 Luottamuksen merkitys valmentamisessa

Luottamussuhteen rakentaminen valmennettaviin on GoExcellentin valmentajien ensimmäinen tehtävä. Näin siksi, että vasta luottamuksen synnyttyä, valmentaja voi aidosti vaikuttaa valmennettaviin. Kalliomaan & Kettusen (2010, 40-41) mukaan luottamusta voi pitää jopa tärkeimpänä johtajuuden perustekijänä. Luottamuksella on myönteisiä vaikutuksia valmentaja-valmennettava suhteen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Luotettavaa valmentajaa on helppo lähestyä, mikä rakentaa aktiivisuutta suhteessa, mikä taas syventää molemminpuolista luottamusta.

Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset ja riittävä keskinäinen vuorovaikutus. Luottamus rakentuu parhaiten yhteisissä kohtaamisissa. Jos valmentaja ja valmennettava eivät tapaa riittävästi kahden kesken, se synnyttää epävarmuutta, mikä vaikuttaa luottamussuhteeseen. Luottamuksen rakentuminen on työsuhteen alussa nopeampaa kuin myöhemmin, minkä takia valmentajan pitää rakentaa luottamussuhdetta mahdollisimman nopeasti. On myös tärkeä ymmärtää, että luottamuksen uudelleen rakentaminen on erittäin hidas prosessi, joten luottamuksen romahduttamista kannattaa aina välttää. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41-43.)

3.1.3 Valmentaja osaamisen kehittäjänä

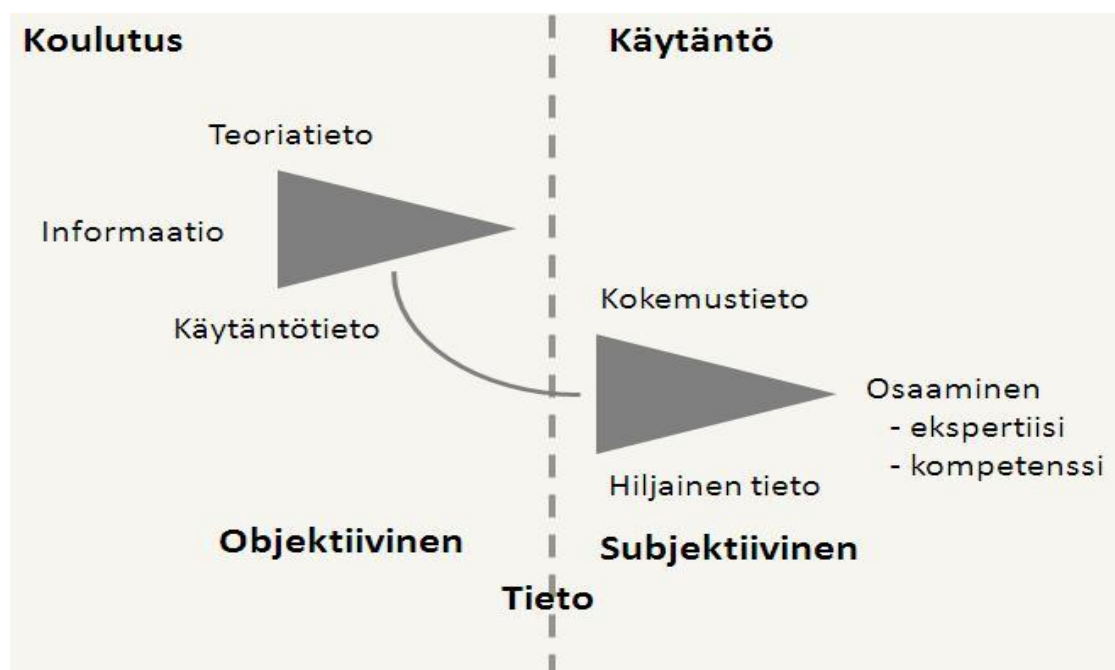
Nykyään osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä puhutaan paljon. Osaamisen ymmärtäminen on tärkeää myös GoExcellentin valmentajalle, koska valmentaja kehittää valmennettavien osaamista. Esa Poikela ja Satu Öystilä ovat kirjoittaneet osaamisesta kirjassaan ”Tutkiminen on oppimista – ja oppiminen tutkimista” (2001). Sitä tietoa on hyödyntänyt Riitta Viitala kirjassaan ”Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön” (2005).

Poikela (2001) on jaotellut ammattitaidolle ja osaamiselle tärkeän tiedon teorian tietoon, käytäntötietoon, kokemustietoon ja hiljaiseen tietoon. **Teoriatieto** on informaatiota, jota voi olla mm. asiantuntijoilla tai kirjoissa. Se muuntuu yksilölle merkitykselliseksi vasta, kun hän on prosessoinut sitä. **Käytäntötietoa** edustavat konkreettiset asiat, jossa tieto saa esineellistetyt

muodon. Sitä voi esiintyä esimerkiksi ainutkertaisissa tilanteissa, esineissä tai ympäristössä. Myös käytäntötieto edellyttää prosessointia. Nämä molemmat ovat yksilön ulkopuolella, joten ne ovat objektiivisia. (Viitala 2005, 130.)

Subjektiivista tietoa ovat kokemustieto ja hiljainen tieto. **Kokemustieto** syntyy ajattelun ja tekemisen tuloksena, ja se on henkilökohtaista. Siinä teorian tieto ja käytäntötieto yhdistyvät omakohtaiseen kokemukseen. Kokemustiedon voi ottaa tietoisesti mukaansa, minkä takia sen arvo on ylitse muiden. Kokemustietoa on myös **hiljainen tieto**, mutta sitä osaa ei itsekään tiedosta tai ainakaan pysty pukemaan sanoiksi, joten sitä on vaikea selittää muille. (Viitala 2005, 130.)

Eri tietotyyppien väliset suhteet on kuvattu kuviossa 2 triangulina, jossa erottuu objektiivinen, yksilön ulkopuolella oleva tieto, ja subjektiivinen, yksilön persoonallinen ja kokemusperäinen tieto. Kuvio 2 osoittaa, miten informaatio muuttuu yksilön prosessoinnin tuotoksena osaamiseksi. (Viitala 2005, 130-131.)



Kuvio 2. Informaatio, tieto ja osaaminen (Viitala 2005, 131)

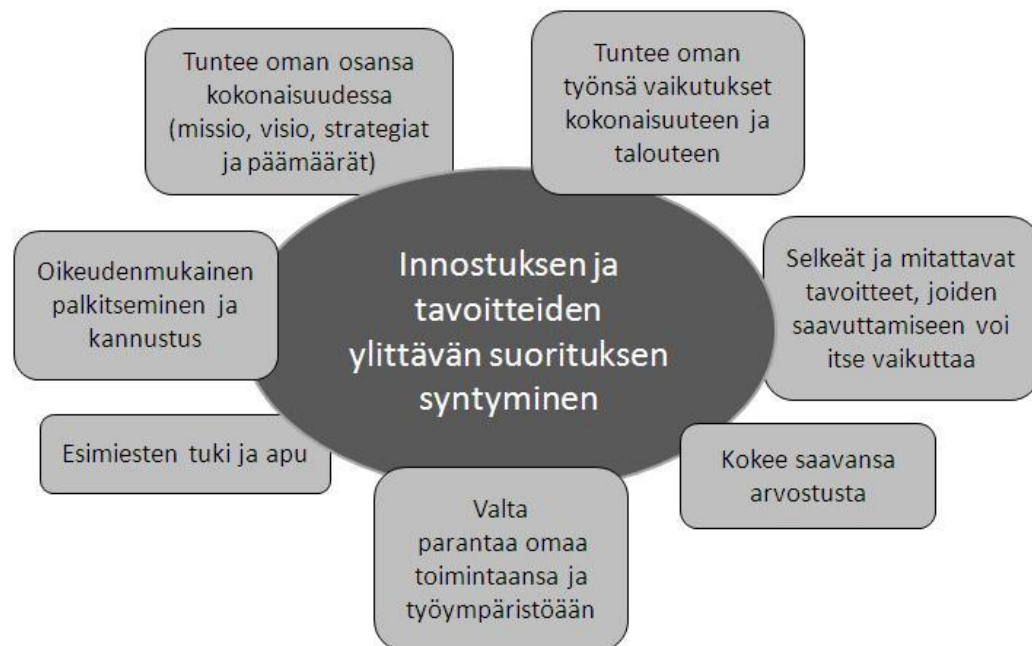
Osaamisen kehittämisen tueksi on suositeltavaa määritellä osaamisalueet. Mikko Räsänen on kirjassaan ”Coaching ja johtajuus – valmentava ote esimiestyössä” (2007) käyttänyt osaamisalueiden määrittelyssä esimerkkinä Itella-konsernissa rakennettua taulukkoa (taulukko 1), jota on hyödynnetty esimiesten valmentamisessa. GoExcellentin myyjille kannattaa kirjoittaa myynnistä vastaavalla idealla. Sen voi jakaa myyjille, jotta he tietävät, mitä heiltä odotetaan.

Taulukko 1. Eräitä Itellassa tunnistettuja osaamisia (mukailtu Räsänen 2007, 143-144)

OSAAMINEN	KYSEISEN OSAAMISEN KESKEISIÄ ULOTTUVUUKSIA
Asiakas-suuntautuneisuus	Kyky ymmärtää asiakkaan toimintaa ja tarpeita sekä kyky tarkastella asioita asiakkaan näkökulmasta.
Johtaminen	Kyky tukea henkilöstön osaamisen kehittymistä organisaation tavoitteiden suuntaisesti.
Suoritus-suuntautuneisuus	Pyrkimys työskennellä tavoitteet saavuttaen ja ne ylittäen.
Systeeminen ajattelu	Kyky hahmottaa kokonaisuus ja mallittaa sen osat. Kyky ymmärtää johtamistyössä kohdattavien dilemmojen luonne ja vaikutukset.
Muutoksen johtaminen	Kyky tunnistaa muutostarve ja ymmärtää muutosprosessien luonne. Kyky sitouttaa muutoksen määrätietoiseen läpiviemiseen.
Kyky dialogiin	Kyky edistää tasavertaista yhdessä ajattelua.
Kokouskompetenssit	Kyky ymmärtää aidon vuorovaikutuksen merkitys sekä kyky valtuuttaa kokouksen osanottajia erilaisiin kokoustehtäviin.

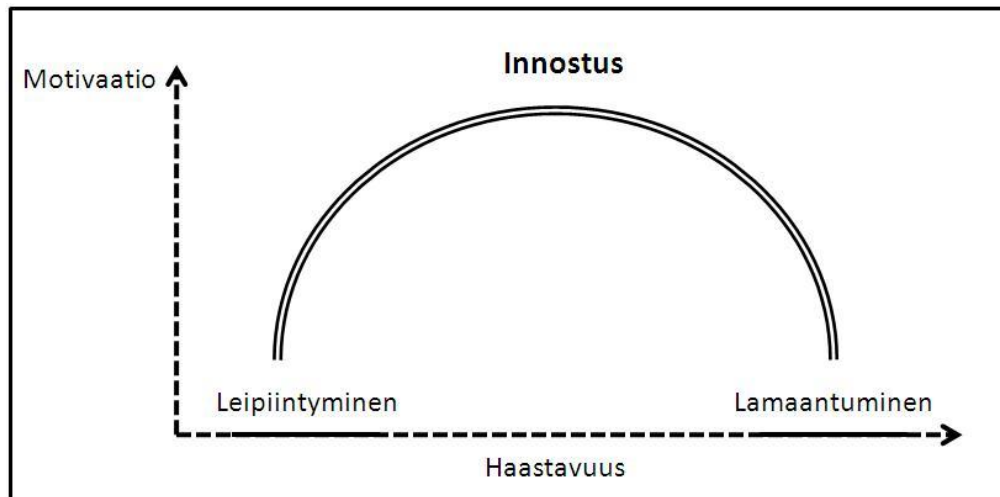
3.1.4 Motivaation merkitys valmennuksien onnistumiseen

Kun puhutaan valmentamisesta, ei motivaation merkitystä voi jättää huomioimatta. Opinnäytetyössä ei syvennyttä siihen, kuinka valmennettavia motivoidaan ja kannustetaan. Silti on tärkeä tuoda esille, mitkä eri tekijät vaikuttavat motivaatioon. GoExcellentillä on huomattu useissa eri tilanteissa, mitä tapahtuu, jos motivaatio ei ole kunnossa. Jos valmennettava ei halua aidosti kehittää itseään ja tuloksiaan paremmiksi, ei harjoittelun avulla edistetä oppimista ja tulokset eivät parane. Sami Kalliomaa ja Sami Kettunen ovat kiteyttäneet Aarnikoivua (2008) mukaillen, mitkä eri tekijät vaikuttavat motivaatioon (kuvio 3).



Kuvio 3. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (mukailtu Aarnikoivu 2008, Kalliomaa & Kettunen 2010, 57)

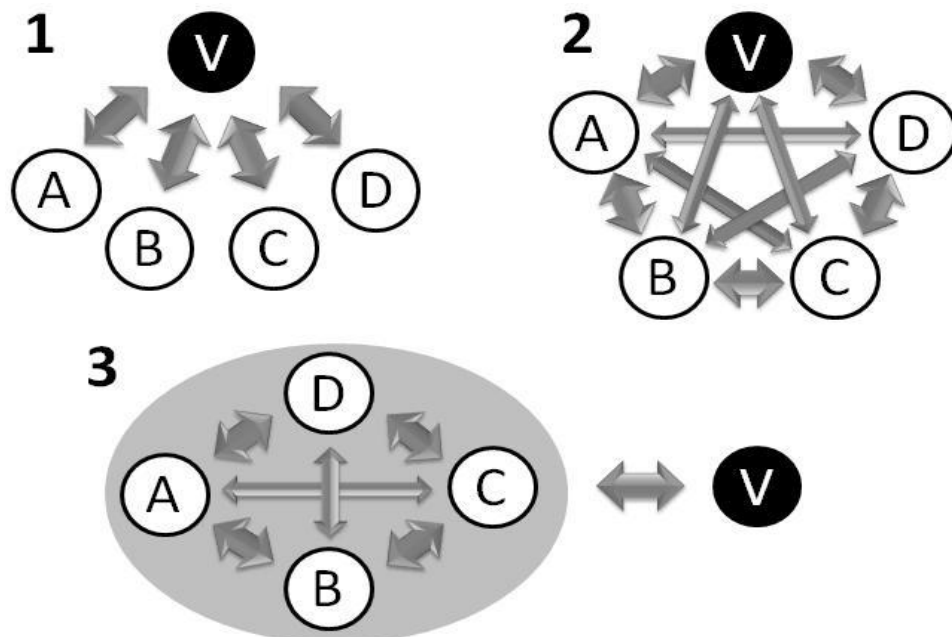
Havusen (2007, 41) mukaan motivaatioon vaikuttaa myös se, miten haasteelliseksi valmennettava kokee tehtävänsä. Valmennettava *leipiintyy*, mikäli tehtävät eivät ole riittävän haastavia. Toisaalta, jos tehtävät ovat liian haastavia, saattaa valmennettava *lamaantua*. Valmentajan pitäisi pystyä arvioimaan tehtävien haastavuus ja soveltuvuus valmennettavan sen hetkiseen tilanteeseen sopivaksi. Tätä ilmiötä on kuvattu kuviossa 4. Olen itse hyödyntänyt tätä ajatusta työssäni monta kertaa, kun olen suunnitellut erilaisia valmennuksia.



Kuvio 4. Motivaatiokäyrä (Havunen 2007, 42)

3.1.5 Valmentajan roolin muutokset tiimin kehittyessä

Valmentajan tulee ymmärtää oma roolinsa valmennettaviinsa nähden. Jalava & Vikman (2003, 144-145) ovat sitä mieltä, että valmentajan on muutettava rooliaan tiimin kehittyessä. Seuraavassa kolmen kaaviokuvan sarjassa kuvataan valmentajan roolia eri tilanteissa (kuvio 5).



Kuvio 5. Valmentajan roolin muuttuminen ja mukautuminen (Jalava & Vikman 2003, 144)

Valmennusryhmän alkuvaihetta kuvaa kaavio 1. Alkuvaiheessa suuriosa vuorovaikutuksesta ohjautuu valmentajan kautta. Tässä tilanteessa valmennettavat ovat riippuvaisia valmennettavan toiminnasta. Jotta valmentaja saa ryhmän toimimaan, hän joutuu huomioimaan jäsenten yksilöllisiä näkökulmia ja keskustelemaan koko ryhmän kanssa siitä, mikä on ryhmän toiminnan tarkoitus. Alkuvaiheessa valmentajan tavoitteena on luoda ryhmään yhteenkuuluvuuden tunnetta, selkeyttää jäsenten tehtävät, avata vuorovaikutus jäsenten välille ja luoda luottamusta sekä turvallisuutta ryhmään. (Jalava & Vikman 2003, 144-145.)

Kun ryhmä on toiminut pidempään yhdessä, valmentaja toimii ryhmän vuorovaikutustilanteessa samankaltaisella tavalla kuin ryhmän jäsenet. Tätä tilannetta kuvaa kaavio 2. Tilanne on ryhmän jäsenten oppimisen kannalta jo varsin hyvä. Tästä tilanteesta pyritään kuitenkin kohti tilannetta 3. Nyt valmentajan on astuttava syrjään avustajan ja opastajan roolistaan ja siirryttävä huolehtimaan ja varmistamaan ryhmän toimiminen. (Jalava & Vikman 2003, 145-146.)

GoExcellentillä jokaisella valmentajalla on oma vastuuryhmänsä. Valmentajalla on aina nimetty ryhmä tai tiimi, jonka yksilöiden kehityksestä hän vastaa. Valmentajan onkin tiedostettava, miten hänen roolinsa muuttuu, kun ryhmää valmennetaan pitkän aikaa. Lisäksi, kokenutkin valmentaja joutuu muuttamaan rooliaan, jos hänen vastuutiiminsä vaihtuu kokonaan. Kun valmentaja pitää ryhmävalmennuksia, hänen on päätettävä, mikä hänen roolinsa kyseisessä valmennuksessa on.

3.1.6 Valmentaminen on jatkuva prosessi

Monet valmennusprosessit on rakennettu siten, että prosessilla on selkeä alku ja loppu. Räsänen (2007, 39-42) esittelee valmennusprosessin, jonka vaiheisiin kuuluvat mm. valmennusprosessin tavoitteista sopiminen, 5-10 valmennustilaisuutta sekä loppuarviointi, jossa käydään läpi, mitä valmennusprosessin aikana on sovittu. Näiden vaiheiden jälkeen valmennusta ei enää jatketa.

Kuitenkin valmentaminen GoExcellentin puhelinmyyntiyksiköissä on jatkuvaa. Jokainen valmentaja valmentaa omaa ryhmäänsä ja sen yksilöitä koko ajan, ilman että valmentamiselle on määritetty alku tai loppu. Tästä syystä mm. Räsänen esittämästä tai muista vastaavista valmennusprosesseista voi ottaa osia GoExcellentin valmennusprosessiin, mutta niitä ei voi implementoida suoraan osaksi arkea.

Valmentajan työ GoExcellentillä on jatkuvaa valmennettavien kehittämistä. Valmentajat joutuvat jatkuvasti ratkaisemaan, mistä valmennettavien tulosten nousut ja laskut johtuvat. He joutuvat etsimään syyn erilaisille ongelmille, ja päättämään, minkälaisilla tavoilla ongelmat ratkaistaan. Heidän pitää myös seurata, että muutos todella tapahtuu. Valmennusprosessin luomiseen voikin hakea ideoita myös muista laadun kehittämiseen tarkoitetuista ongelmanratkaisumalleista.

Six Sigma -ajattelutavassa, jota esimerkiksi Karjalainen & Karjalainen (2002, 43-53) korostavat kehittämisessä, on yhtymäkohtia GoExcellentille luotavaan valmennusprosessiin. Erityisesti Mikel J. Harryn kehittämässä DMAIC-prosessissa, jonka tarkoituksena on havaita ja ratkaista prosessien ongelmia, on valmennusprosessille sopivia vaiheita. DMAIC-lyhennelmä tulee sanoista define (määrittely), measurement (mittaus), analysis (analysointi), improvement (parannus) ja control (ohjaus). Näitä viittä vaihetta on avattu tarkemmin taulukossa 2.

Taulukko 2. DMAIC-prosessi (mukailtu Karjalainen & Karjalainen 2007, 49)

Prosessin vaihe	Vaiheen kuvaus
1. D = Määrittely	Tunnista ongelma ja määrittele kehitystavoite
2. M = Mittaus	Valitse, millä mittarilla ongelmaa seurataan
3. A = Analysointi	Etsi todellinen syy, mistä ongelmat johtuvat
4. I = Parannus	Tee suunnitelma, miten ongelmien taustalla oleva syy korjataan
5. C = Ohjaus	Ohjaa ja valvo, että syy korjautuu pysyvästi

3.1.7 Valmennusprosessin onnistumisen edellytykset

Valmennusprosesseilla on mahdollisuus onnistua käytännössä vain, mikäli valmennusprosessin edellytykset ovat kunnossa. Tärkeimpiä todellisen muutoksen ja prosessin onnistumisen takavia reunaehdoja ovat johdon sitoutuminen, läpäisevyys, kattavuus, pitkäjänteinen systemaattisuus ja tulosten seuranta. (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 102-103.) Aihe on erittäin tärkeä, kun ajatellaan GoExcellentille luotavaa valmennusprosessia. Jos onnistumisen edellytyksistä ei huolehdi, valmennusprosessi tulee lopulta jäämään vain väliaikaiseksi eikä valmennuskulttuuri tule muuttumaan. Seuraavaksi edellytyksiä on avattu vielä tarkemmin.

Johdon sitoutumisen merkitys on tuttu vaatimus mille tahansa asialle tai muutokselle. Tämä on havaittu myös käytännössä. Niissä organisaatioissa, joissa on saatu parhaita tuloksia, on ylin

johdo sitoutunut aidosti muutokseen. Luonnollisesti esimerkin näyttäminen on yksi johdon tärkeimmistä tehtävistä. (Nissinen ym. 2008, 103.)

Läpäisevyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että valmennuksen tulee koskettaa jokaista ihmistä kyseisessä organisaatiossa. Näin vahvistetaan se periaate, että vastuu omasta käyttäytymisestä koskee jokaista. *Kattavuudella* haetaan sitä, että jokainen osallistuu valmennuksiin. Usein juuri ne henkilöt, jotka valmennusta eniten tarvitsisivat, pyrkivät välttämään sen. Kun kattavuussäännöstä pidetään kiinni, vaikuttavuus lisääntyy merkittävästi. (Nissinen ym. 2008, 103.)

Pitkäjänteinen systemaattisuus liittyy valmennusprosessin tarkkaan suunnitteluun. Valmennuksien edetessä tapahtuu normaalisti monia päällekkäisiä asioita rinnakkaisten prosessien myötä. Tämän takia valmennusprosessit täytyy suunnitella sopimaan hyvin kyseiseen organisaatioon. *Tulosten seuranta* on johdonmukaista arviointia ja palautteenantoa valmennusprosessin etenemisestä. Jotta valmennuksella vaikutetaan aidosti, yksilöt ja ryhmät tarvitsevat konkreettisen palautteen ja käsityksen omasta kehittymisestään. (Nissinen ym. 2008, 103-104.)

3.1.8 Valmennuskeskustelun läpivienti

Jotta kenellekään ei jää epäselväksi, on syytä avata, että valmennusprosessi ja valmennuskeskustelu ovat eri asioita. Valmennusprosessissa huomioidaan kaikki valmentajan toiminta. Valmennuskeskustelulla taas tarkoitetaan sitä aikaa, kun valmentaja ja valmennettava ovat valmennustilanteessa. Valmennuskeskustelu on siis yksi vaihe valmennusprosessissa.

Ratkaisevaa keskustelun vuorovaikutteisuudelle on ilmapiiri. Hyvä ilmapiiri mahdollistaa keskustelun onnistumisen. Hyvä ilmapiiri syntyy, kun molemmat osapuolet ovat hyväksyneet tavoitteen ja motiivit keskustelulle ovat tiedossa. Keskustelun jälkeen Huomionarvoiset asiat kannattaa kirjoittaa ylös heti. Seuranta valmennuskeskusteluiden välillä tulee myös tehdä kunolla. (Kansanen 2004, 128-130.)

Valmennuskeskustelun onnistumisen kannalta on erittäin tärkeä vaiheistaa keskusteluprosessi. Nyt pitää muistaa, että valmentaja toimii kuuntelijana ja kyselijänä. Kansanen (2004, 128-129) jakaa vaiheet seuraavasti: 1. *tavoitteen määrittely*, mitä valmennettava haluaa ja mihin hän pyrkii; 2. *nykyisten tosiasioiden tunnistaminen*, mitä tapahtuu tai ei tapahdu juuri nyt; 3. *vaihtoehtojen etsintä*, mitä valmennettava voisi tehdä toisin tosiasiat huomioiden; 4. *valinta*, mitä valmennettava tekee asialle; 5. *yhteenvedo*, jatkosta sopiminen.

GoExcellentin tapa viedä läpi valmennuskeskusteluita pohjautuu samoihin periaatteisiin. Eroa tulee kuitenkin siinä mielessä, että keskusteluiden yhteyteen liitetään monesti erilaisia harjoituksia. Tätä ja montaa muuta puhelinmyynnin valmennusprosessiin liittyvää aihetta avataan tarkemmin liitteenä olevassa valmennusoppaassa (liite 1).

3.2 Yritysvalmentamisen yhtymäkohdat urheiluvalmentamiseen

Yritysvalmentamisen juuret ovat urheiluvalmentamisessa. Urheilussa valmentajia on ollut jo vuosisatoja, mutta yritysmaailmassa valmentaminen on ollut vasta vähän aikaa. Kvist, Miekka-vaara & Poutanen (2004, 32) tuovat esille, että urheilussa ja yrityksessä valmentamisen ero on pieni. Tämä johtuu siitä, että sekä urheilussa että liiketoiminnassa on pohjimmiltaan sama menestystekijä – osaaminen. Lisäksi molemmissa rakennetaan joukkueita, joissa pelaajien pitää pelata hyvin yhteen. Tavallisten ja huippujen pelaajien välille ei saa syntyä kuiluja, koska jos näin käy, yhteispeli romahtaa. Keskeisin yhteinen tekijä liiketoiminnalle ja urheilulle on kuitenkin valmentaja ja valmentajan rooli.

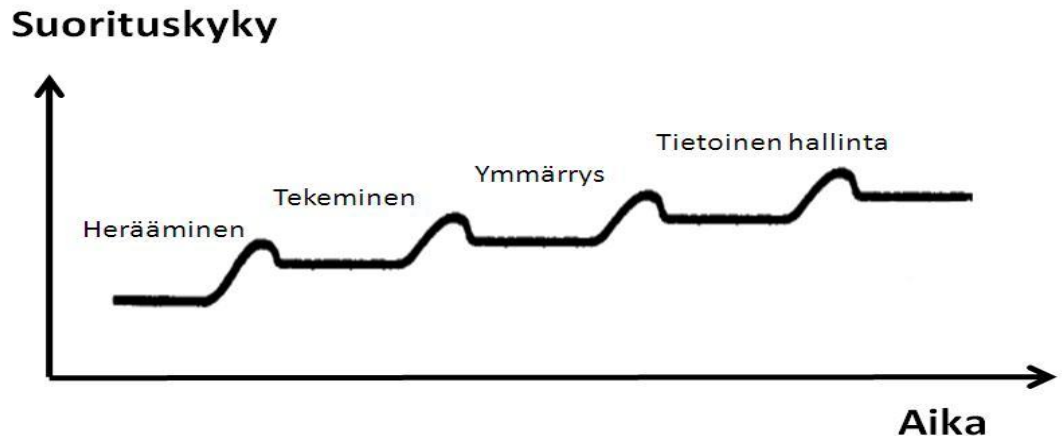
Yritysmaailmassa on havaittu sama asia kuin urheilussa: henkilökohtaisen asiantuntijan huomio on ainoa tapa hyödyntää henkilön koko lahjakkuus. Joukkueurheilussa valmentaja kehittää pelaajien taitoja ja toimintatapoja siten, että yhdessä pelaajat joukkueena pystyvät huippusuorituksiin. Joukkueen menestys perustuu yksilöiden kykyjen kehittämiseen ja hyödyntämiseen sekä niiden ohjaamiseen oikeaan suuntaan. Menestyksen takana onkin aina todella hyvä valmentaja. (Kvist ym. 2004, 19-20.)

Valmentajan merkitys menestykselle on todettu myös yritysmaailmassa. Yhdysvaltalaisen koulutusyritysjohtaja Jack Zengerin mukaan keskivertoesimiehen/valmentajan yksikön suoritukset eivät merkittävästi eroa huonon valmentajan yksikön suorituksista. Ero huonon ja hyvän valmentajan yksikön tuloksissa muodostuu merkittäväksi vasta, kun valmentaja on todella hyvä tai erinomainen työssään. (Kvist ym. 2004, 7-9, 19-20.) Sama asia on todistettu monta kertaa myös GoExcellentillä; erot eri valmentajien tiimien tulosten välille voivat olla todella suuria, vaikka kyseessä olisi samanlainen kampanja ja lähtökohtaisesti samanlainen ryhmä myyjiä.

3.2.1 Huippuosaajaksi opitaan

Viimeaikaisissa tutkimuksissa on tutkittu huippusuorituksia urheilussa ja liike-elämässä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että lähes kaikki huiput kulkevat samanlaista tietä osaamisen kehitty-

misen suhteen. Aikidon mestari George Leonard kutsuu tätä tietä **mestarin poluksi**. Mestarin polku kuvaa minkä tahansa taidon oppimisen ja hallinnan kehitysvaiheet (kuvio 6). (Kvist ym. 2004, 7-9.)



Kuvio 6. Mestarin polku George Leonardin mukaan (Kvist ym. 2004, 8)

Mestarin polulla eteneminen edellyttää ensinnäkin sitä, että on **intoa** päämäärää kohtaan. Kuitenkin, on vähintään yhtä tärkeää, että on **intoa harjoittelemista kohtaan**. Täytyy löytyä halu saavuttaa päämäärä, mutta mestarin polulla pysyminen edellyttää myös sitkeyttä ja aikaa. (Kvist ym. 2004, 9.)

GoExcellentin valmentajan on tärkeä ymmärtää Mestarin polku siitä syystä, että sekä valmentavien että valmentajan oma kehitys noudattaa polkua. Valmentajan tulee huomioida, missä vaiheessa kukakin valmennettava on polulla. Jokaista täytyykin valmentaa heidän omista lähtökohdistaan. Valmentajan on kehitettävä myös itseään määrätietoisesti, ja harjoiteltava valmentamistaan, jotta hän voi edetä omalla polullaan.

Huippu-urheilijatkin kypsyvät vasta monen vuoden harjoittelun tuloksena. Valtaosalla urheilijoista on se tilanne, että maailman huiput ovat edelleen monia sekunteja, pisteitä tai senttejä edellä. He jaksavat silti harjoitella, sillä he ovat ymmärtäneet, että sitkeällä harjoittelulla, lahjakkuudella ja tavoitteilla pääsee ajan mittaan lähemmäksi maailman kärkeä. (Ojanen 2008, 23-24.) Havaintojeni perusteella parhaat valmentajat ovat tiedostaneet tämän ja harjoittelevat aktiivisesti ja säännöllisesti.

3.2.2 Mentaalivalmentamisesta konkreettisiin harjoitteisiin

Liiketoiminnassa valtaosa valmentamisesta on mentaalivalmentamista. Sen merkitys on niin huippu-urheilussa kuin menestyvissä organisaatioissa on erittäin tärkeää. Kuitenkin, kun mieli-

tään urheilijan kehitystä maailman huipulle, suuri osa ajasta käytetään konkreettisen tekemisen ja harjoittelun parissa. Lisäksi moni huippu-urheilija on kertonut, kuinka hän käytti lapsena kaiken vapaa-aikansa rakastamansa lajin parissa.

Kun ajatellaan uuden lajin parissa aloittavia urheilijoita, heidän valmennus aloitetaan aina alkeista. Lisäksi harjoittelu toteutetaan ympäristössä, jossa valmennettava kokee olonsa turvallisiksi. Muun muassa uinnin harjoittelu alkaa altaan matalasta päästä, ja uimahyppääjät hyppäävät ensin kolmesta ja vasta sitten kymmenestä metristä. Olen sitä mieltä, että myynnin harjoittelu pitäisi aloittaa samalla periaatteella. Rackham (2009, 181-187) on samoilla linjoilla. Hänen mielestään uutta tapaa harjoitella kannattaa testata turvallisessa ympäristössä. Hän korostaa myös sitä, että kannattaa keskittyä yhteen muutettavaan asiaan kerrallaan. Lisäksi, hänen tutkimuksensa ovat osoittaneet, että uuden asian harjoittelussa kannattaa keskittyä enemmän harjoittelun määrään kuin laatuun.

Kun urheilussa aloitetaan valmentajan ura, valmentaja opettelee suuren määrän harjoituksia, jotta hän voi pitää monipuolisia ja innostavia harjoituksia. Uusien valmentajien avuksi onkin kirjoitettu eri urheilulajien harjoittelusta erittäin paljon jo vuosikymmeniä. Esimerkiksi vuonna 1988 Suomen Olympiakomitea kirjoitti teoksen Suomalainen valmennusoppi: Valmentaminen (Kantola 1989). Se käsittelee nimensä mukaisesti valmentamisen perusteita. Kuitenkin, jo vuotta myöhemmin julkaistiin jatko-osa nimeltä Harjoittelu. Yli 400 sivun pituinen kirja pitää sisällään perusominaisuuksien harjoittamisen periaatteet, menetelmät ja esimerkit.

Vastaavalla ideologialla kirjoitettuja teoksia esimerkiksi myyntiharjoitusten pitämiseen ei ole juuri kirjoitettu, vaikka lähes jokaisessa kirjassa harjoittelun merkitystä korostetaan. Havainnollistavana esimerkkinä on Jobberin & Lancasterin *Selling & Sales Management* (2003) -kirja, jossa käsitellään lähes 500 sivua myyntiä, myynnin johtamista ja myynnin valmentamista eri näkökulmista. Silti, mukana on vain yksi konkreettinen harjoitus, jonka ohjeiden avulla voi harjoitella myymistä myyjien kanssa. Monessa muussa kirjassa, kuten Rackhamin *SPIN® Selling* -kirjassa (2009), ei ole ainuttakaan konkreettista esimerkkiä. Onkin mielenkiintoista seurata, milloin liike-elämän teokset ottavat huomioon myös harjoitukset. Erilaisia GoExcellentillä pidettyjä harjoituksia, jotka ovat tarkoitettu puhelinmyynnin harjoitteluun, esitellään valmennusoppaassa (liite 1).

3.3 Myynti on intohimoa ja tekniikkaa

Moni myyntityön parissa työskentelevä on miettinyt, synnyttääkö myyjiksi. Rubanovitschin ja Aallon (2007, 10-13) mukaan sitä ei kannata liikaa miettiä. Näin siksi, että huippumyyjäksi voi aina oppia. Myyjän kannattaakin opetella oikea myyntitekniikka, kohdata rohkeasti jokainen asiakas ja paneutua aidosti asiakkaan tilanteeseen.

Usein myyjien ominaisuuksista puhuttaessa tuodaan esille kaksi näkökulmaa. Toisessa näkökulmassa keskitytään myyjän ajatteluun. Korostetaan sitä, että myyntityössä menestyminen on kiinni omasta asennoitumisesta myyntiin, itsensä kehittämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Huippumyyjältä täytyy löytyä halua ja rohkeutta. Toinen näkökulma keskittyy myyntiin teoreettisemmasta suunnasta. Sen mukaan huippumyyjän on hallittava myyntiprosessin eri osa-alueet. Tekniikan on oltava kunnossa, jotta voi saavuttaa huipputuloksia. En voi sanoa varmasti, tarvitseeko huippumyyjä enemmän intohimoa vai tekniikkaa. Mutta olen havainnut, että huippumyyjältä löytyy aina molempia.

Kun on kyse puhelinmyynnistä, myyntiprosessin ymmärtämisen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Koska myyntipuhelut ovat lyhyitä, jokaiselle myyjälle tulee toistoja kymmeniä päivittäin ja tuhansia vuosittain. Vaikka soitettavat kampanjat voivat vaihdella paljon, puhelun runko noudattaa hyvin pitkälti samoja periaatteita kampanjasta riippumatta.

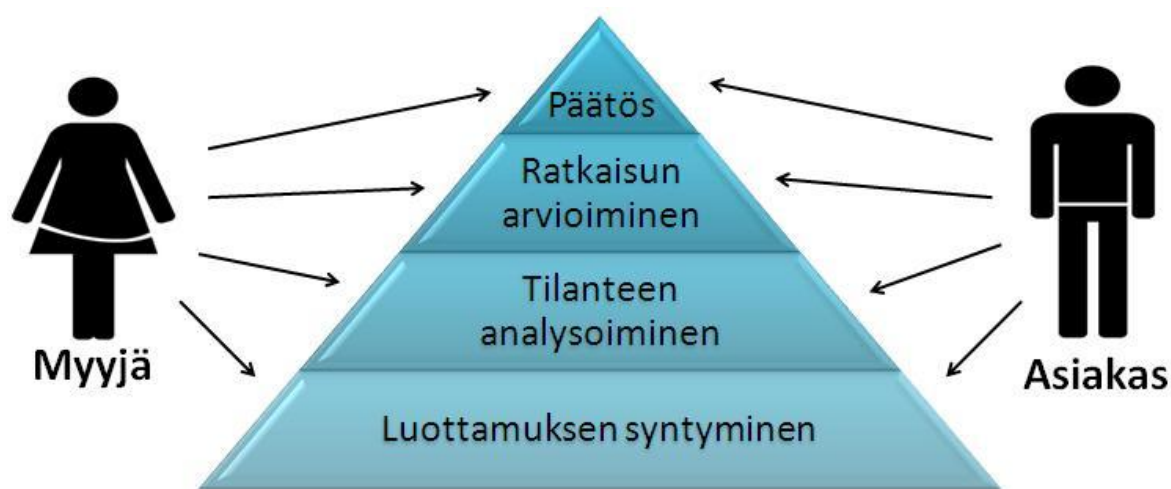
Koska puhutaan prosessista, on hyvä avata, mitä myyntiprosessilla tarkoitetaan: prosessi on usean osatapahtuman muodostama toimintoketju. Yksi myyntiprosessi on yksi myyntineuvottelu. Myyntineuvottelu on vuorovaikutustilanne, jossa myyjä selvittää asiakkaan tilanteen ja tarpeet, ja pyrkii sitä kautta saamaan asiakkaan vakuuttuneeksi, että juuri hänen ehdottama ratkaisu on oikea. Myyntiprosessin tavoitteena on, että molemmat osallistuvat keskusteluun, joka päättyy molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun. (Alanen, Mälkiä ja Sell 2005, 65.)

Osaavalle myyjälle on olennaista oivaltaa, että myyntiprosessi pitää käydä läpi jokaisen asiakkaan kohdalla. Myyntiprosessin on oltava aina korkean tasalaatuinen, ja myyntiprosessin pitää edetä johdonmukaisesti toimipisteestä ja myyjästä riippumatta. Näin siitä syystä, että asiakkaan tulee saada kokonaisvaltaista palvelua aina. Ei ainoastaan silloin, kun myyjä pitää asiakasta tärkeänä tai kun myyjällä on hyvä päivä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 30-33.)

3.3.1 Myyntiprosessit vastaavat asiakkaan ostoprosesseja

Erilaisia myyntiprosessin malleja on tehty erittäin paljon. Lähes kaikki mallit perustuvat kuitenkin hyvin pitkälti samoihin periaatteisiin. Tämä johtuu pitkälti siitä, että myyjän toiminta etenee asiakkaan ostoprosessin mukaisesti.

Kun myyjä tarkastelee omaa myyntiprosessiaan, hänen tulee ymmärtää asiakkaan ostoprosessi. Myyjän myyntiprosessin onkin vastattava asiakkaan ostoprosessia. Asiakkaan ostoprosessi etenee vaiheittain luottamuksesta päätökseen. (Alanen ym. 2005, 66-67.) Tätä ajatusta on selkeytetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Asiakkaan ostoprosessi, johon myyjä yrittää vaikuttaa myyntipuhelun aikana (mukailtu Alanen ym. 2005, 67)

Asiakkaan ostoprosessi lähtee luottamuksen syntymisestä, mikä luo perustan myyjän ja asiakkaan väliselle yhteistyölle. Asiakas etsii perusteita siihen, minkä takia hän tekisi juuri kyseisen myyjän kanssa yhteistyötä. Kun luottamus on syntynyt, alkaa analyysivaihe, jonka aikana selvitetään asiakkaan tilannetta. Analyysivaiheen alussa asiakas voi kokea, ettei hänellä ole tarvetta tuotteelle tai että kyseinen tarve ei merkitse hänelle mitään. Joskus asiakas ei edes tiedosta omia tarpeitaan. Tilanteen analysoimisen aikana asiakkaan tulisi huomata, että hän todella tarvitsee ratkaisun ongelmaansa. (Alanen ym. 2005, 67.)

Ratkaisun arviointi -vaiheen aikana asiakkaan tulee vakuuttua siitä, että myyjän ratkaisu on paras mahdollinen hänen ongelmaansa. Asiakas arvioi omia tarpeitaan, ja kuinka ratkaisu auttaa häntä. Ostamispäätöksen tekemiseen vaikuttaa hyvin paljon se, minkälaiseen lopputulokseen asiakas päätyy arvioinnissaan. Päätösvaiheen tarkoituksena on, että myyjä ja asiakas ovat

neuvottelutilanteessa, jonka aikana asiakas tekee ratkaisun hankkimiseen tähtäävän päätöksen. (Alanen ym. 2005, 67-68.)

3.3.2 Myyntiprosessin vaiheiden tarkastelu

Jokainen myyntiprosessin malli on jaettu vaiheisiin. Osa malleista ottaa huomioon vain myyntineuvottelun aikana tapahtumat vaiheet, kun taas osassa huomioidaan esimerkiksi neuvotteluun valmistautuminen ja neuvottelun jälkeinen työ omina vaiheinaan. Useimmissa malleissa on 4-7 vaihetta. Esimerkiksi Jobber ja Lancaster (2003, 119) ovat jakaneet myyntiprosessin seitsemään vaiheeseen, kun taas Rackham (2009, 23) luottaa nelivaiheiseen malliin. Seuraavaksi olen nostanut esiin puhelinmyyjälle tärkeitä asioita eri myyntiprosessin vaiheista. Olen keskittynyt vain myyntipuheluiden aikana tapahtumiin vaiheisiin.

Aloitus

Onnistunut puhelun aloitus herättää asiakkaan mielenkiinnon ja luo hyvän pohjan koko keskustelulle. Rubanovitsch & Aalto (2005, 60) tuovat esille, että puhelun alussa on esiteltävä itsensä huolellisesti, kerrottava soiton tarkoitus ja esitettävä asiakkaalle etukäteen mietitty syötti. Näin siksi, että asiakkaan tulee ymmärtää mahdollisimman nopeasti, miksi keskustelua kannattaa jatkaa. Asiakkaalle on myös hyvä avata, että keskustelu sisältää hänen tilanteensa kartoituksen, jotta hän on avoimempi kartoitusvaiheen kysymyksille.

Sarasvuon & Jarlan (2002, 107-108) mukaan asiakkaalla on luontainen pelko ja vaistomainen vastemielisyys häneen kohdistuvaan myymiseen. Heidän mielestään huippumyyjä pyrkii ensi vaikutelmassaan ehkäisemässään näiden pelkojen ja tunteiden voimistumista asiakkaassa. Puhelun alussa kannattaakin myydä ensin itsensä asiakkaalle, ennen kuin siirtyy puhelussa muihin vaiheisiin. Kokemuksieni takia uskon, että tämä pitää paikkaansa ja myyjän kannattaa toimia juuri näin. Kuitenkin olen huomannut, että monet asiakkaat ovat tottuneet puhelinmyyjiin ja keskustelevat heidän kanssaan todella mielellään.

Kartoitus

Kartoitusvaihe on Rubanovitschin & Aallon (2007, 77-79) mukaan myyntiprosessin tärkein vaihe. Olen asiasta lähtökohtaisesti samaa mieltä. Olen havainnut, että kartoitusvaiheen merkitys puhelinmyynnissä kasvaa sitä suuremmaksi, mitä monimutkaisempaa ja asiakkaalle tunteuttomampaa ratkaisua ollaan myymässä. Jos myydään asiakkaalle räätälöitävissä olevaa ratkai-

sua, kuten matkapuhelinliittymää tai lisäkanavapakettia, kartoituksen merkitys korostuu. Kuitenkin, jos soitettavassa kampanjassa tarjotaan asiakkaille vain yksittäistä tuotetta, kuten lehteä tai matkapuhelinliittymän lisäpalvelua, kartoitus kannattaa pitää lyhyenä.

Kartoituksen aikana selvitetään asiakkaan kokonaistarve. On tärkeä ymmärtää, että vielä ei esitellä tuotetta tai ratkaisua, vaan esitetään asiakkaalle kysymyksiä ja annetaan asiakkaan puhua. Kartoituksen aikana myyjän ei pidä ajatella ensisijaisesti myymistä, vaan on oltava kiinnostunut asiakkaasta, selvitettävä hänen tarpeensa ja mieltymyksensä ja saatava myös asiakas huomaamaan omat tarpeensa. Kun myös asiakas ymmärtää oman kokonaistilanteensa, sopivan ratkaisun myyminen on helpompaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 77-79.)

Argumentointi

Kun asiakkaan tarpeet on selvitetty, myyjä ohjaa keskustelun argumentointivaiheeseen. Argumentointivaiheessa myyjän on todistettava, että hänen ratkaisu täyttää nuo tarpeet. Vasta tämän vaiheen aikana, myyjä ottaa tuotteensa aktiivisesti mukaan keskusteluun. Argumentointivaiheessa ei puhuta kaikista myyjän tuotteista, vaan ainoastaan niistä, jotka kiinnostavat kyseistä asiakasta.

Argumentoinnin aikana moni myyjä alkaa kertoa tuotteen ominaisuuksista. Niiden sijasta, asiakkaalle pitäisi puhua hyödyistä, joita asiakas saa ostaessaan tuotteen. (Jobber & Lancaster 2003, 123). Yksinkertainen esimerkki tästä on vaikkapa matkapuhelimen näytön koko. Tuotteen ominaisuus on suuri näyttö, mutta siitä saatava hyöty on se, että puhelimen netin käyttö on miellyttävää, kun tekstiä on helppo lukea ja klikkaukset osuvat aina kohdalleen.

Yksi yleisimmistä puhelinmyyjän virheistä on, että argumentointivaiheen aikana myyjä alkaa puhua monologia, ja keskustelu ei ole enää vuorovaikutteista. Jos näin käy, asiakas menettää kiinnostuksensa sekä myyjää että myytävää tuotetta kohtaan. Alanen, Mälkiä ja Sell (2005, 94-96) esittelevät MATA-mallin, joka on yksi toimivimmista tavoista pitää keskustelua vuorovaikutteisena. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa on avattu, mitä MATA-mallin kirjaimet tarkoittavat (taulukko 4). Siinä on myös annettu esimerkki keskustelusta. Olen havainnut, että myyjien voi olla aluksi vaikea ymmärtää mallia, mutta kun sen käyttöä on harjoiteltu aktiivisesti ja oivallus on tapahtunut, argumentointivaihe sujuu paremmin kuin ennen.

M = *Määrittele*, mitkä ovat asiakkaan olosuhteet ja niistä johtuvat tarpeet, toiveet ja arvostukset ja millainen on hänen tilanteensa. Kysele, kuuntele ja havainnoi. Pyri samaistumaan asiakkaan tilanteeseen. Näin pystyt luomaan vaikuttavan myyntisanoman.

Myyjä: ”Kerroitte vähän aiemmin, että teille kuljetuspalvelujen luotettava ja nopea toiminta on tärkeää. Tavara pitää saada asiakkaalle vuorokaudessa.”

A = *Asiakas* hyväksyy myyjän esittämän tarpeen määrittelyn.

Asiakas: ”Kyllä näin on.”

T = *Todista*, että ratkaisusi sopii esitettyyn tilanteeseen tai tarpeeseen. Mitä selkeämpi kuva sinulla on asiakkaan tarpeista, motiiveista ja arvostuksista, sitä osuvammin pystyt todistamaan tuotteen tarpeellisuuden sekä paremmuuden kilpaileviin vaihtoehtoihin nähden.

Myyjä: ”Meidän ratkaisumme perustuu siihen, että käytämme paikallisia kuljetusyhtiöitä alihankkijoina ja räätälöimme palvelun asiakkaan tarpeen mukaan. Kuljetusreitit suunnittelussa käytämme sitä varten suunniteltua atk-ohjelmaa, jonka avulla löydämme parhaan mahdollisen reitin ja kuljetustavan.”

A = *Asiakas* hyväksyy myyjän todisteen.

Asiakas: ”Kertomanne järjestely kuulostaa hyvältä.”

© Mercuri International Oy

Klousaus

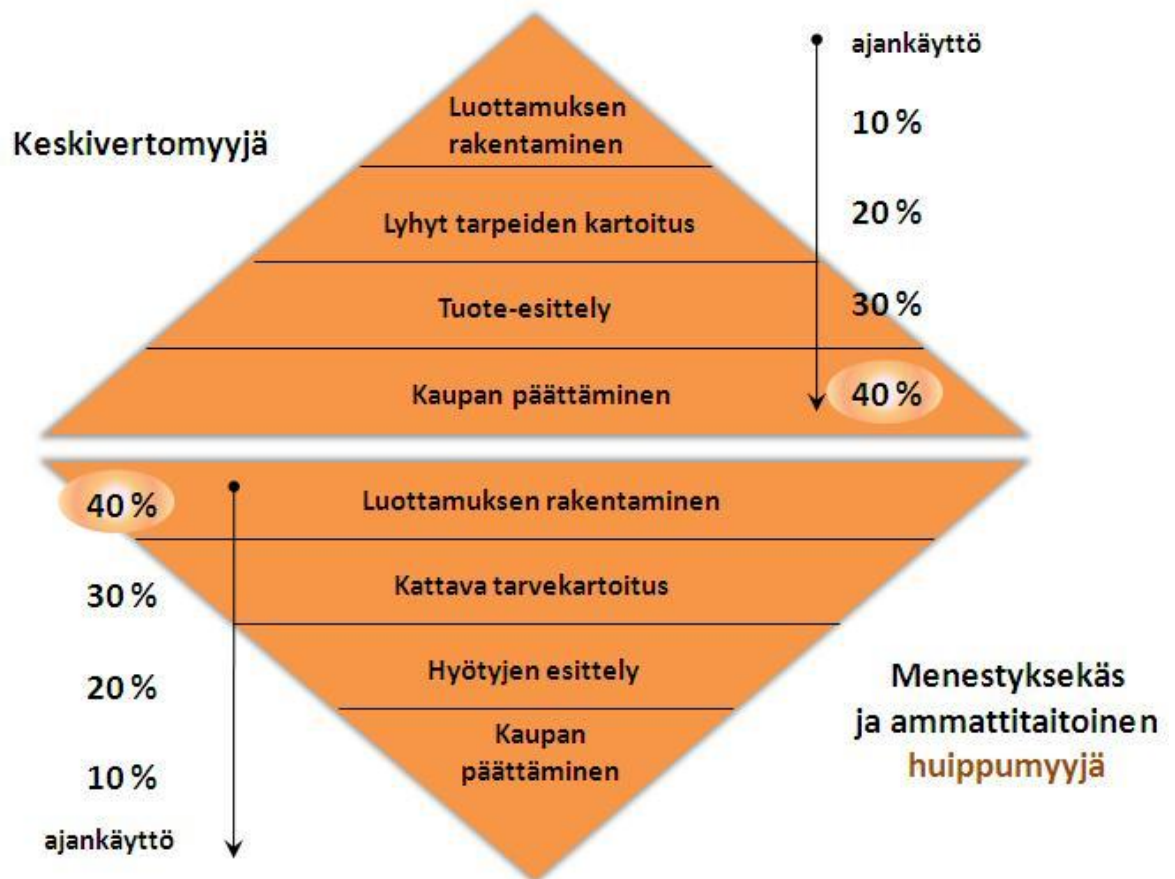
Kun asiakas alkaa olla vakuuttunut, että ratkaisu sopii hänen tilanteeseensa, myyntiprosessi ei ole vielä ohi. Nyt alkaa tärkeä vaihe: klousaus. Klousauksella tarkoitetaan kaupan päättämistä, eli asiakkaalta pyydetään aktiivisesti ostopäätöstä. Usein ensimmäinen klousaus-kysymys ei vielä tuo kauppaa, vaan asiakas esittää vastaväitteitä. Myyjän pitää käsitellä ne, ja tämän jälkeen on esitettävä taas uusi klousaus-kysymys.

Yksi yleisimmistä klousaus-kysymyksistä on ”laitetaanko tulemaan?”. Tämä kysymys toimii joskus, mutta huippumyyjä hyödyntää erilaisia klousaus-kysymyksiä. Rackham (2009, 153) esittelee erilaisia klousaus-tapoja, joista olen havainnut kahden toimivan erityisen hyvin puhelinmyynnissä. Ensimmäinen tapa on *olettava klousaus*, jossa oletetaan kaupan olevan jo päätetty ja asiakkaalta kysytään esimerkiksi ”mihin osoitteeseen haluat tuotteen?”, vaikka asiakas ei vielä olekaan sanonut ostavansa tuotetta. Toinen tapa on *vaihtoehto klousaus*, jossa annetaan asiakkaalle kaksi vaihtoehtoa, joista molemmat johtavat kauppaan, esimerkiksi ”haluatko tuotteen toimitettavan tiistai- vai torstaiksi?”

Sarasvuo & Jarla (2002, 39, 142) korostavat rohkeuden merkitystä klousaus-vaiheessa. Heidän mukaansa yksi myyjän synneistä on se, että kauppaa ei uskalleta pyytää, koska torjuntaa pelätään. Moni luovuttaa neuvottelun ensimmäiseen vastaväitteeseen, ja pahimmassa tapauksessa myyjä voi jättää klousaus-kysymyksen jopa kysymättä. Myös GoExcellentillä on havaittu tämä. Myyntitilastojen kärjessä ovat usein ne myyjät, jotka käsittelevät jokaisen vastaväitteen ja käyttävät useita klousaus-kysymyksiä puhelun aikana.

3.3.3 Huippumyyjän ajankäyttö

Rubanovitsch ja Aalto (2005, 36-38) ovat tutkineet myyntiprosessien eroja keskiverto- ja huippumyyjien välillä. Heidän mukaansa keskiverto- ja huippumyyjät käyttävät aikansa myyntineuvotteluissa eri tavalla. Ajankäytön eroja on havainnollistettu kuviossa 8.



Kuvio 8. Huippumyyjä käyttää suuren osan myyntiprosessista luottamuksen rakentamiseen ja asiakkaan tarpeiden selvittämiseen (Rubanovitsch & Aalto 2007, 39)

Keskivertomyyjä ei rakenna luottamusta, ja hän kiirehtii muutaman yleiskysymyksen jälkeen tuote-esittelyyn. Koska tarvekartoitus jää puutteelliseksi, valta-osa ajasta kuluu tuotteen ominaisuuksista kertomiseen, epäolennaisuuksiin ja sähläämiseen. Myyjän puhuessa asioista, joita

asiakas ei ymmärrä ja joista hän ei ole halukas kuulemaan, asiakas turhautuu ja kyllästyy nopeasti. Asiakas saattaa ostaa yksittäisen tuotteen, mutta laajempia ratkaisuja on miltei mahdotonta myydä asiakkaalle, joka ei ole aidosti kiinnostunut. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 37.)

Huippumyyjä käyttää aikansa erityisesti kattavaan tarvekartoitukseen. Hän asettuu asiakkaan asemaan ja pyrkii todella ratkaisemaan asiakkaan tarpeet. Huippumyyjä kertoo vain asioista, jotka liittyvät asiakkaan tarpeisiin. Tuoteominaisuuksien esittelyn sijaan hän kertoo asiakkaille tarvekartoituksen perusteella, mitä hyötyjä asiakas saa ostaessaan kyseisen tuotteen. Kun keskustelu on ohjattu oikein, kaupan päättämiseen ei mene kuin murto-osa käytetystä ajasta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaupan päättäminen ei ole tärkeä vaihe. Myyjän pitää päättää kauppa siinä vaiheessa, kun asiakas osoittaa suurinta kiinnostusta ja ilmaisee myyjälle ostohalukkuutensa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 36-38.)

Olen havainnut tämän saman asian myös GoExcellentillä monta kertaa. Mitä enemmän myyjä paneutuu aktiivisesti asiakkaan tilanteeseen, sitä enemmän hän tekee myyntiä. Oikein suoritettun myyntiprosessin merkitys korostuu erityisesti niissä kampanjoissa, joissa myydään laajoja kokonaisuuksia ja joissa loppuun asti viedyt puhelut kestävät säännöllisesti yli viisi minuuttia. Tämän tyyppisissä kampanjoissa huippumyyjät ovat saavuttaneet huimia tuloksia, kun taas keskivertomyyjät saavat myyntejä vain silloin tällöin.

3.3.4 Puhelinmyynnin erityispiirteet

Todennäköisesti jokainen on joskus vastannut puhelinmyyjän soittoon. Koska kaikilla on omia kokemuksia, jokaisella on myös oma mielipiteensä puhelinmyynnistä. Myös Aavamäki ja Kiiskinen (2004, 30) tuovat esille sen, että puhelin on myyntikanava, joka herättää tunteita. On totta, että huonosti toteutettu puhelinmyynti kuluttaa sekä myyjän että asiakkaan aikaa. Hyvä puhelinmyyjä kuitenkin kunnioittaa aina asiakasta. Erinomaisesti toteutetussa puhelinmyynnissä voidaan päästä tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet arvostavat toisiaan.

Vaikuttaa siltä, että nykyään jokaisessa työssä korostetaan asenteen merkitystä. Aihetta ei voi sivuuttaa puhelinmyynnissäkään. Myyjän omalla asenteella ja ajattelulla on todella suuri merkitys onnistumiselle. Altmannin (2002, 19) mukaan vain sellainen myyjä, joka on vakuuttunut ja innostunut sataprosenttisesti tuotteestaan, voi innostaa ja vakuuttaa tunnetasolla asiakkaan. Olen asiasta samaa mieltä, koska jokainen tapaamani huippumyyjä, on ollut aidosti ylpeä sekä myyntityöstä että myymästään tuotteesta.

Puhelinmyynnissä menestyäkseen on osattava viestiä oikealla tavalla. On arvioitu, että sanojen osuus ihmisten viestinnästä on 5-10 prosenttia, äänen 30-40 prosenttia ja eleiden ja ilmeiden 50-60 prosenttia. Puhelimessa myyjän onkin pystyttävä viestimään vain sanoja ja ääntään hyödyntämällä. Ääni paljastaa myyjän suhtautumisen asiakkaaseen, ja innostus, iloisuus ja usko tuotteeseen välittyy selvemmin kuin voisi odottaa. Myös sanat vaikuttavat viestin perillemenoon. Kun käyttää hyvää yleiskieltä, viestin vaikuttavuus lisääntyy. (Alanen ym. 2005, 125-126.)

Puhelinmyynnissä on myös tärkeä huomioda se asia, että asiakas ei osaa odottaa myyntineuvottelua, minä takia asiakas ei ole lähtökohtaisesti sitoutunut siihen. Koska asiakas ei ole odottanut puhelua, hän ei ole miettinyt ostopäätöstä tai tarvettaan valmiiksi. Tämän takia myyjän lähestymistapa ja hänen taitonsa ohjata keskustelua vaikuttavat todella paljon myyntituloksiin.

Monet hyvät puhelinmyyjät käyttävät käsikirjoitusta ja valmisteltua vastaväiteluetteloa apunaan myyntityössä. Kokemuksensa perusteella he täydentävät ja päivittävät niitä usein. Kokeneella myyjällä on kuitenkin suuri riski astua syrjään menestyksensä polulta. Koska myyntineuvotteiluista on tullut rutiinia, he lyhentävät monesti tiedostamattaan keskustelua. Näissä tapauksissa erityisesti luottamuksen rakentaminen puhelun alkuvaiheessa ja tunteiden välittäminen tuotteen esittelyvaiheessa unohtuvat. Jotta näin ei pääse tapahtumaan, keskusteluiden nauhoittaminen ja kuunteleminen on tärkeää. (Altmann 2002, 157-158.) Olenkin huomannut, että myyjien jatkuva valmentaminen ja myyntispiikkien jatkuva muuttaminen ovat tärkeitä avaimia pitkäjänteiseen menestymiseen.

Myyjän työ onkin jatkuvaa muutosta. Kun myyjä kehittyy hyväksi, hänestä voi helposti tulla liian pehmeä. Muutaman kuukauden menestys ei vielä takaa ikuista huipputulosta. Myyjän täytyy harjoitella ja valmentautua koko ajan, koska kerran opitut taidot katoavat käyttämättöminä. (Sarvasuo & Jarla 2002, 137-140.) Olen nähnyt saman myös käytännössä. Puhelinmyyntitiimin parhaaksi myyjäksi voi nousta nopeastikin, mutta huippumyyjänä pysyminen on kovaa työtä. Koska puhelinmyynnissä vaihtuu kampanjat ja kohderyhmät jatkuvasti, myyjän on pystyttävä toimimaan muuttuvassa ympäristössä. Vain ne myyjät, jotka jaksavat muuttaa omaa myyntitapaansa ja käyttäytymistään jatkuvasti, pysyvät myyntitilastojen kärjessä vuodesta toiseen.

4 Haastattelut

Haastattelujen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat GoExcellentin valmentajien ajatukset valmentamisesta ja myynnistä. Lisäksi halutaan tietää, mitkä ovat heidän parhaat harjoituksensa myynnin valmentamiseen. Vastauksissa halutaan niin paljon konkreettisia esimerkkejä kuin mahdollista, jotta niitä on mahdollista hyödyntää valmennusoppaassa.

Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumuotoihin on se, että siinä voidaan säädellä aineistonkeruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Myös aiheiden järjestystä voidaan muuttaa haastattelun aikana. Hirsjärvi (2009) nostaa esille seitsemän asiaa, minkä takia valitsin haastattelututkimuksen:

1. Haastateltavalle annetaan mahdollisuus kertoa itseään koskevista asioista vapaasti.
2. Kysymyksessä on vähän kartoitettu alue, joten vastausten suuntaa on vaikea etukäteen määrittellä.
3. Haastattelun tulos halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin.
4. Jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin.
5. Haastattelun yhteydessä halutaan selventää saatuja vastauksia.
6. Haastattelijä voi syventää saatavia tietoja ja pyytää välittömästi perusteluita vastauksille. Myös lisäkysymyksiä voidaan esittää tarpeen mukaan.
7. Voidaan tutkia haasteellisia aiheita.

Haastattelun käyttämistä tukee myös se, että kaikki haastateltavat saadaan varmasti osallistumaan. Haastateltavat on mahdollista tavoittaa helposti myöhemminkin, jos on tarpeen täydentää tutkimuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 205-206.) Tämä on minulle tärkeää, koska on todennäköistä, että tulen keskustelemaan valmennusoppaan sisällöstä valmentajien kanssa myös haastattelujen jälkeen.

Haastattelutyypinä käytetään teemahaastattelua sen takia, että siinä haastateltaville annetaan aihepiirit, josta keskustellaan, mutta kysymyksiä ei ole tarkoin järjestetty tai muotoiltu. Teemahaastattelu onkin puolistrukturoitu menetelmä. Teemahaastattelu ei sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen leiriin, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään. Samoin teemahaastattelu ei ota kantaa, miten ”syvälle” aiheen käsittelyssä mennään. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.)

Haastattelujen kohteena ovat kaikki GoExcellentin outboundin myyntivalmentajat ja valmentavat esimiehet, jotka työskentelevät GoExcellentillä haastattelujen aikana Helsingissä ja Jyväskylässä. Näin tehdään siksi, että Hirsjärven mainitsema saturaatio saadaan riittäväksi (Hirsjärvi ym. 2009, 182). Haastatteluja järjestetään yhteensä 10 henkilölle, kuudelle myyntivalmentajalle ja neljälle valmentavalle esimiehelle.

4.1 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin 4.1. -21.10.2010 välisenä aikana. Jokainen henkilö haastateltiin itsenäisesti, ja haastattelut kestivät 45 - 60 minuuttia. Neljä henkilöä Helsingin toimipisteestä haastateltiin GoExcellent Finland Oy:n toimitiloissa kasvotusten, ja kuusi henkilöä Jyväskylän toimipisteestä puhelimitse. Kutsut lähetettiin kolme viikkoa ennen haastattelua ja kutsuissa ilmoitettiin tilaisuuden tarkoitus. Kuitenkaan kysymyksiä ei vielä toimitettu, vaan ne annettiin haastattelun alkaessa.

Jokaiselle ilmoitettiin, että keskusteluiden sisältö tullaan käsittelemään luottamuksellisesti, mutta heidän antamiaan vinkkejä ja esimerkkejä myynnin valmentamisesta tullaan hyödyntämään valmennusoppaassa. Haastatteluja ei nauhoitettu, mutta jokaisesta haastattelusta tehtiin muistiinpanoja, joita hyödynnettiin kirjoittamisessa. Joidenkin haastateltavien kanssa keskusteluja jatkettiin vielä varsinaisten haastattelujen jälkeen. Näissä keskusteluissa tarkennettiin ja syvennettiin aiemmin annettuja vastauksia.

4.2 Haastattelujen aiheet

Haastattelutilanteessa jokaiselle haastattelijalle esitettiin samat aihealueet samassa järjestyksessä, mutta eri henkilöiden kanssa keskusteltiin toisista aiheista enemmän kuin toisista. Haastattelussa esitetyt kysymykset olivat tarkoitettu keskustelun avauksiksi, mutta keskustelut etenivät luonnollisesti, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman paljon tietoa.

Haastatteluissa käytiin läpi seuraavat teemat:

1. Miten etenee yksi valmennus?
Miten valmistaudut ennen harjoitusten aloitusta?
Miten havainnoit myyjien suorituksia?
Miten varmistat, että myyjät ottavat uudet toimintatavat käyttöön?

2. Minkälaisia harjoitteita olet käyttänyt valmennuksissasi?
Minkälaisia yksilöharjoitteita olet tehnyt?
Minkälaisia ryhmäharjoitteita olet tehnyt?
Mitkä niistä ovat toimineet erinomaisesti?
3. Mitä eri asioita valmennat?
Mitä sinun mielestäsi myyjän pitää osata?
Mitkä ovat tärkeimmät asiat, joita jokaisen valmentajan pitää myyjilleen valmentaa?
4. Mitä uuden GoExcellentin valmentajan pitää erityisesti osata?

5 Tuotoksen kirjoittaminen

Opinnäytetyön tuotoksen eli valmennusoppaan kirjoittaminen on ollut pitkä prosessi; olen muokannut tekstiä lähes kaksi vuotta. Tuotoksen ensimmäinen versio kirjoitettiin haastattelujen ja teorian pohjalta vuoden 2010 alussa. Valmennusoppaan aiheet koulutettiin GoExcellentin puhelinmyyntiyksiköiden valmentajille ensimmäisen kerran keväällä 2010. Tämän jälkeen se on koulutettu usealle uudelle valmentajalle. Tuotoksen yksityiskohtia on muokattu ja viimeistelty, mutta sen ideologia ja aihepiirit ovat pysyneet samoina.

Aloitin valmennusoppaan kirjoittamisen valmennusprosessin luomisesta. Valmennusprosessin pohjana oli ajatus siitä, että valmennuksen täytyy noudattaa johdonmukaista ja helposti noudatettavaa kaavaa. Näin siksi, että uusien valmentajien on helppo sisäistää se. Kun prosessin vaiheet selkenivät, sisältöä kirjoitettiin jokaiseen yksittäiseen vaiheeseen. Prosessin visuaalinen ilme syntyi siitä ajatuksesta, että valmennus on jatkuva prosessi.

Seuraavaksi keskityin viitekehyksen rakentamiseen. Päädyin siihen, että luodun valmennusprosessin ympärille kirjoitetaan valmentamisesta kertovaan osio. Tämän jälkeen huomasin, että sekä myynti että sen harjoittelu tarvitsivat omat osionsa. Ennen niiden kirjoittamista, kokosin valmennusosion yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Kun valmennusosio oli valmis, keskityin tärkeimpiin myynnin osa-alueisiin, ja niistä kirjoitettiin oma osio. Kirjoittaminen alkoi kahdesta puhelinmyynnin perinteisestä aiheesta: myyntipro-

sessi ja äänenkäyttö. Kun ne olivat valmiita, yritin liittää niihin muita osa-alueita, kuten kohde-ryhmäajattelua kyseisten otsikoiden alle. Nopeasti tuli vastaan se, että myyntiprosessin ja äänenkäytön lisäksi, tarvitaan muitakin osa-alueita. Lopullinen otsikointi, jossa on viisi erilaista osa-aluetta, kattaakin hyvin myyntipuheluiden kokonaisuuden. Kuitenkin on totta kai myönnettävä siihen, että jotain myyntiin liittyvää uutta näkökulmaa, voi olla vaikea liittää tulevaisuudessa kyseisiin osa-alueisiin.

Kun valmennus- ja myyntiosiot olivat valmiit, keskityin harjoitusten kirjoittamiseen. Harjoitusten piti olla yksinkertaisesti kirjoitettuja, jotta niitä voi hyödyntää mahdollisimman helposti. Tarkoitus kuitenkin on, että kun valmentaja saa oppaan itselleen, hänelle on jo pidetty valmennus aiheesta. Lisäksi lukija voi aina kysyä oppaan sisällöstä yrityksen sisäiseltä kouluttajalta, jos jokin harjoitus ei tekstin perusteella selkene. Näiden syiden takia harjoitukset on yritetty kirjoittaa tiiviisti.

Tarkoitus on, että valmennusoppaan erilaiset harjoitukset toimivat erityisesti valmentajien omien harjoitusten ideoinnin pohjana. Kuitenkin, täysin uuden valmentajan kannattaa ehdottomasti toteuttaa niitä suoraan oppaasta, koska ne ovat testattuja ja luotettavia. Jotta jokainen valmentaja varmasti jaksaa lukea eri harjoitukset ajatusten kanssa, niiden määrää haluttiin rajoittaa. Jotta niistä oppii mahdollisimman paljon, lopulliseen versioon valittiin monipuolisia harjoituksia.

6 Johtopäätökset ja kehitysideat

Valmennusopasta voi hyödyntää usealla eri tavalla tulevaisuudessa. Nykyisessä käytössä opas toimii hyvin, mutta vielä on myös kehitettävää. Asiasisällössä on toki parannettavaa, ja kun uudenlaisia valmentamisen tai myynnin näkökulmia tulee, oppaan pitäminen tuoreena on tärkeää. Vähintään yhtä tärkeää on kuitenkin se, että oppaan asiat pysyvät osana työskentelyä ja niitä liitetään entistä monipuolisemmin esimiestyöhön.

Yksi oppaan ja koko opinnäytetyön kantavista teemoista on systemaattisuus. Systemaattisuuden merkitys on korostunut oppaan kirjoittamisen myötä todella paljon sekä Helsingin että Jyväskylän puhelinmyyntiyksiköissä. Vaikka uskoin jatkuvan ja järjestelmällisen toiminnan tehoon jo aiemmin, minut on yllättänyt, kuinka merkittävästi se on muuttanut toimintaa ja tuloksia parempaan suuntaan.

Valmentava esimiestyö muuttaa esimiehen roolia ja toimenkuvaa siten, että valmentaminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen on olennainen osa johtamista. Tämän takia valmennusprosessi tulee liittää osaksi muita johtamisen osa-alueita. On erityisen tärkeää huolehtia, että valmennuksen ideologia saadaan saumattomasti yhteen esimiestyöskentelyyn.

Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehityksen seuraaminen osana hyvää palaute- ja kehityskeskustelukäytäntöä yleistyy jatkuvasti. Tämän takia on huolehdittava siitä, että myyntivalmennus nähdään osana kyseistä prosessia, koska aiheissa on paljon päällekkäisiä asioita. Osaamisen kehityksen seuraamisen helpottamiseksi voisi rakentaa mittariston, jota voi hyödyntää pitkällä aikavälillä.

Jo pitkään puhelinmyynnissä on käytetty seurantatyökaluna erilaisia puhelunarviointilomakkeita. Tulevaisuudessa on tärkeää, että arviointilomakkeiden aiheet rakennetaan vastaamaan valmennusoppaan myyntiosiota. Jatkossa näitä lomakkeita olisi mahdollista hyödyntää entistä enemmän oivalluttamisen työkaluna siten, että myyjät itse pääsisivät arvioimaan omaa ja muiden työskentelyä. Tätä on tehty jo jonkin verran, mutta ei vielä systemaattisesti.

Valmennusprosessin myötä valmentajat ovat saaneet konkreettisen työkalun, jonka avulla he voivat jäsentää työtään. Valmentajille voisi rakentaa vielä tueksi seurantatyökalu, johon voisi tehdä muistiinpanot valmennuksista. Yksi ratkaisu olisi valmennuskalenteri, jota voisi myös käyttää valmennusten suunnittelussa, mikä tehostaisi valmentajien ajankäyttöä. Jos kalenteri olisi käytössä, valmentajan vaihtuessa uudella valmentajalla olisi paremmat lähtökohdat, kun olisi jo valmis pohja, jonka pohjalta voi lähteä liikkeelle.

Valmennusoppaan sisällön kannalta olisi erinomaista, mikäli opasta päivitetäisiin uusilla harjoituksilla. Tämän toteuttaminen onnistuisi esimerkiksi siten, että puolen vuoden välein pidetään puhelinmyyntiyksiköiden kehityspäivät. Niiden aikana harjoitukset käytäisiin läpi, mukaan lisättäisiin muutamia uusia harjoitteita. Näin kokeneetkin valmentajat saisivat uusia ideoita, ja heidän osaamisensa kehittyisi.

Tulevina vuosina olisi mielenkiintoista selvittää, mitkä nimenomaiset harjoitukset sopivat erilaisiin tilanteisiin. Olisi järkevää selvittää esimerkiksi se, mitkä harjoitukset kannattaa tehdä jokaisen uuden myyjän kanssa perehdytyksen aikana. Samoin olisi hyvä löytää parhaat harjoitukset niihin tilanteisiin, joissa toimeksianto, kampanja tai kohderyhmä muuttuu. Näitä tilanteita tapahtuu jatkuvasti, ja jokaisella kerralla valmentaja tekee itsenäisen päätöksen, miten muutunutta tilannetta harjoitellaan käytännössä.

Loppusanoina on todettava, että valmennusoppaan sisällön käyttöönotto on aidosti muuttanut puhelinmyyntiyksiköiden kulttuuria. Sen avulla uudet valmentajat ovat päässeet nopeammin työhön kiinni, ja kokeneemmat valmentajat ovat saaneet siitä konkreettista hyötyä. Seuraavaksi on kuitenkin tärkeintä, että valmennusoppaan käyttö jatkuu aktiivisena myös tulevaisuudessa. Tärkein kehitettävä asia onkin se, miten voidaan varmistua, että opas ei jää vain yhdeksi työkaluksi, jossa oli potentiaalia, mutta unohdettiin nopeasti. Toimivin tapa tähän on se, että sisäiset kouluttajat ja heidän esimiehensä huolehtivat, että valmennusoppaan sisältö valmennetaan jokaiselle uudelle esimiehelle ja yksiköiden yhteiset kehityspäivät pidetään säännöllisin väliajoin.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WS Bookwell Oy. Juva
- Aavameri, L. & Kiiskinen, P. 2004. Suoramarkkinoinnin keittokirja. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Alanen, V., Mälikä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Tietosanoma. Jyväskylä.
- Altmann, H. 2002. Myyjästä voittajaksi. Huipputuloksia myyntityössä. Multikustannus. Helsinki.
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Talentum. Jyväskylä.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi. Helsinki.
- Jalava, U. & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä. Ongelmista ratkaisuihin. WSOY. Helsinki.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2003. Selling & Sales Management. 6. painos. Pearson Education Ltd. Gosport.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOY. Juva.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. WSOY. Juva.
- Kantola, H. 1989. Suomalainen valmennusoppi: Harjoittelu. Urheilusyke Oy. Jyväskylä.
- Karjalainen, E. & Karjalainen, T. 2002. Six Sigma – uuden sukupolven johtamis- ja laatumenettelmä. Quality Knowhow Karjalainen Oy. Hollola.
- Kvist, H. ym. 2004. Valmentajan polku – valmentamalla huippusuorituksiin. Gummerus. Jyväskylä.

Lassila, I. 2000. Oivaltava johtaja. Gummerus. Jyväskylä.

Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Tammi. Helsinki.

Ojanen, M. 2008. Kaswu™. Opettaminen on myymistä, myyminen opettamista. Minerva kustannus. Helsinki.

Passimore, J. 2010. Leadership coaching. Working with leaders to develop elite performance. Kogan Page Limited. Lontoo.

Poikela, E. & Öystilä, S. 2001. Tutkiminen on oppimista – ja oppiminen tutkimista. Tampereen yliopistopaino. Tampere.

Rackham, N. 2009. SPIN®-Selling. 11. painos. Gower. Cornwall.

Rubanovitch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. 5. painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus – valmentava ote esimiestyössä. Edita Oy. Helsinki.

Sarasvuori, J. & Jarla, P. 2002. Myynnin korkeajännitys. 3. painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Liitteet

Liite 1. Myyntivalmentajan valmennusopas